

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **SOTATIETEIDEN MAISTEREIDEN KOMPETENSSIN VASTAAVUUS PATALJOONA- JA PRIKAATITASON ESIKUNTIEN VAATIMUKSIIN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Patrik Lindberg

Sotatieteiden maisterikurssi

Maasotalinja

Huhtikuu 2017

## Tiivistelmä

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 6	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Patrik Lindberg	
Tutkielman nimi <b>Sotatieteiden maistereiden kompetenssin vastaavuus pataljoona- ja prikaatitason esikuntien vaatimuksiin kriisinhallintaoperaatiossa</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 84 Liitesivuja 9
<b>Tiivistelmä</b> <p>Puolustusvoimat uudisti sotatieteellisen perusopetuksensa kaksivaiheiseksi vuonna 2006 ja ensimmäiset maisterit valmistuivat SM1-kurssilta 2011. Osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan on puolustusvoimien lakisääteinen tehtävä ja osa uudistetun tutkinnon suorittaneista maistereista on jo palvellut kriisinhallintatehtävissä. Uudistetun perusopetuksen mukaisesti koulutettujen maistereiden osaamista esikuntatehtävissä kriisinhallintaoperaatioissa ei kuitenkaan ole aikaisemmin tutkittu opinnäytetöissä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Bolognan-prosessin mukaisen sotatieteiden maisterikurssin suorittaneiden upseereiden kompetenssin vastaavuutta pataljoona- ja prikaatitaseisten esikuntien vaatimuksiin kriisinhallintaoperaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin puolustusvoimien koulutusjärjestelmän tuottama kompetenssi vastaa niihin vaatimuksiin, joita esikunnassa kriisinhallintaoperaatiossa työskentelevä sotatieteiden maisteri tehtävässään kohtaa sekä kuinka osaamisen kehittäminen on tapahtunut ja kuinka kriisinhallintaoperaatiosta hankittua osaamista hyödynnetään.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmenetelmänä on käytetty kaksikierroksista Delfoi-menetelmää, jota edelsi kaksi kartoittavan kierroksen teemahaastattelua. Delfoi-paneelin asiantuntijoina on käytetty Bolognan-prosessin mukaisen sotatieteiden maisterikurssin suorittaneita upseereita, jotka ovat palvelleet esikuntatehtävissä kriisinhallintaoperaatiossa.</p> <p>Tutkimusten tulosten mukaan voidaan todeta, että sotatieteiden maistereiden kompetenssi vastaa esikuntien vaatimuksiin kriisinhallintaoperaatiossa. Kuitenkin on huomattava, että heidän kvalifikaationsa, kuten esimerkiksi yleisen kielitutkinnon suorittaminen, ei vastaa vaatimuksiin. Tulosten mukaan järjestelmällinen kriisinhallintapalveluksesta saadun osaamisen hyödyntäminen puuttuu puolustusvoimista eivätkä tehtävät muodosta aina luonnollista jatkumoa urakehitykselle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että puolustusvoimien tulisi sisällyttää virkaurakursseihin kvalifikaatioita tuottavaa opetusta, jotta henkilöstö täyttäisi kriisinhallintaoperaatioiden vaatimukset nopeallakin aikataululla tehtävään komennettaessa.</p>	
Avainsanat Kompetenssi, kriisinhallinta, esikunta, Delfoi-menetelmä, sotatieteiden maisteri	

# Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b>	1
1.1 Tehdyt rajaukset ja tutkimusongelma	2
1.2 Aikaisemmin tehty tutkimus	4
<b>2. METODOLOGIA</b>	6
2.1 Tieteenfilosofia	6
2.2 Metodi ja tutkimuksen toteuttaminen	8
2.3 Keskeiset käsitteet	12
2.3.1 Kompetenssi	13
2.3.2 Kriisinhallinta	13
2.3.3 Prikaati ja pataljoona	14
2.3.4 Esikunta	15
2.3.5 Koulutusjärjestelmä	15
2.3.6 Kriisinhallintaoperaatioiden johto-organisaatiot	17
<b>3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b>	18
3.1 Kompetenssi	18
3.1.1 Tutkimuksessa mitattavat kompetenssin osa-alueet	20
3.1.2 Ammatillinen kompetenssi	22
3.1.3 Sosiaalinen kompetenssi	23
3.1.4 Kielitaito	23
3.2 Kompetenssin kehittäminen puolustusvoimissa	24
3.2.1 Sotatieteiden maisterikurssi	27
3.2.3 Kriisinhallintaoperaation henkilöstön koulutus	31
3.4 Kriisinhallintaoperaatioiden vaatimukset	36
3.4.1 Nato	37
3.4.2 YK	39
3.4.3 Tehtäväkohtaiset vaatimukset kriisinhallintaoperaatiossa	40
3.4.4 Esikuntaupseereiden ydinkompetenssit ja niiden mukainen suoritusten arviointi	43
<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	47
4.1 Kartoittava kierros	47
4.2 Ensimmäinen kierros	57

4.3 Toinen kierros .....	66
<b>5. DISKUSSIO .....</b>	<b>74</b>
5.1 Johtopäätökset.....	74
5.2 Pohdinta .....	80
5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	81
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	84
<b>LÄHTEET .....</b>	
<b>LIITTEET .....</b>	

# **SOTATIETEIDEN MAISTEREIDEN KOMPETENSSIN VASTAAVUUS PATALJOONA- JA PRIKAATITASON ESIKUNTIEN VAATIMUKSIIN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA**

## **1. JOHDANTO**

Kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, muuttuvat sen asettamat vaatimukset ja vaatimusten perusteella rakennettua suorituskkyä tulee tarkastella uudelleen. Puolustusvoimien suorituskyyyn yksi tärkeä osa on henkilöstö (Pääesikunta 2007, 31). Henkilöstön koulutusta uudistetaan puolustusvoimissa ja esimerkiksi sotatieteiden perusopetus uudistui vuonna 2006 kaksivaiheiseksi 93. kadetti- ja 76 merikadettikurssista alkaen. Tällöin Bolognan-prosessin mukainen kandidaattiopintojen ja maisteriopintojen välinen työelämävaihe tuli käyttöön. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012, 30.) Ensimmäinen erillinen sotatieteiden maisterikurssi aloitti opintonsa 2009 ja valmistui 2011. Uudistetun sotatieteiden maisteriopintojen luomaa kompetenssia on tutkittu opinnäytetöiden kentällä vähän ja kriisinhallintaan liittyen ei juuri ollenkaan.

Sodankäynnin ja kriisinhallinnan raja on hämärtynt ja ne ovat lähentyneet toisiaan, eikä aina ole edes mahdollista erottaa niitä selvästi toisistaan. Yleisessä keskustelussa ei enää kerrota käytävän sotaa vaan taistellaan konfliktissa tai kriisissä. Aseelliset kriisit koskettavat yhtälailla taisteluiden osapuolia kuin alueen siviiliväestöä tapahtumien keskittyessä väestön keskuuteen ja asutuille alueille. Sodankäyntiin on otettu keinoja kriisinhallinnasta ja käytettävät joukot ovat samoja kriisinhallinnassa kuin sodankäynnissä. (Hassi 2015, 53–55; Pääesikunta 2013, 11.)

Osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan on puolustusvoimien lakisääteinen tehtävä ja Suomen linjattiin valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisessa selonteossa vuonna 2012 jatkossakin osallistuvan kriisinhallintatehtäviin (Laki puolustusvoimista 2007, 2§; Valtioneuvoston kanslia 2012, 80). Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaan kansainväliset

tehtävät ovat osa henkilöstön osaamisen kehittämistä kaikissa henkilöstöryhmissä (Pääesikunta 2014, 27). Suomalaisen sotilasosaamisen kehittämisen kannalta kriisinhallintatehtävillä on suuri merkitys. Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konseptin mukaisesti ”Sotilaallinen kriisinhallinta kehittää Suomen puolustuksessa ja Suomeen vaikuttavissa kriiseissä tarvittavia valmiuksia ja kykyjä” (Pääesikunta 2013, 10).

Työskentely kansainvälisessä esikunnassa kriisinhallintaoperaatioissa mahdollistaa sotilaskoulutusjärjestelmämme luoman kompetenssin mittaamisen, sillä niissä tapahtuva työ on hallinnollista ja operatiivista suunnittelua sekä johtamista, jollaiseen rauhanajan toimintaympäristössä on rajalliset mahdollisuudet. Tämän hyödyntäminen on tärkeää, koska upseerin ammatin erityispiirre on, että operatiivinen johtaminen ja suunnittelu korostuvat poikkeusoloissa (Pääesikunta 2015, 4).

Sotatieteiden maisterin tutkinto avaa useita tehtäviä kriisinhallintaoperaatioiden esikuntiin. Uudistetulla perustutkintomallilla valmistuneiden maistereiden kompetenssin vastaavuutta esikuntatehtävien vaatimuksin kriisinhallintaoperaatioissa ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tutkimusaihe on tarpeellinen ja ajankohtainen.

## 1.1 Tehdyt rajaukset ja tutkimusongelma

Tutkielma käsittelee sotilaallista kriisinhallintaa. Tutkimuksen kohteena ovat Bolognan-prosessin mukaisesti opintonsa suorittaneet sotatieteiden maisterit, kurssista SM1 alkaen. He ovat kandidaatti-opintojensa jälkeen palvelleet 3–5 vuotta joukko-osastoissa ja tämän jälkeen suorittaneet kaksivuotisen maisterikurssin Maanpuolustuskorkeakoululla. Heistä tutkimusjoukkoon on valittu sellaiset henkilöt, jotka ovat palvelleet kriisinhallintaoperaatioissa esikuntatehtävissä maisteriopintojensa jälkeen.

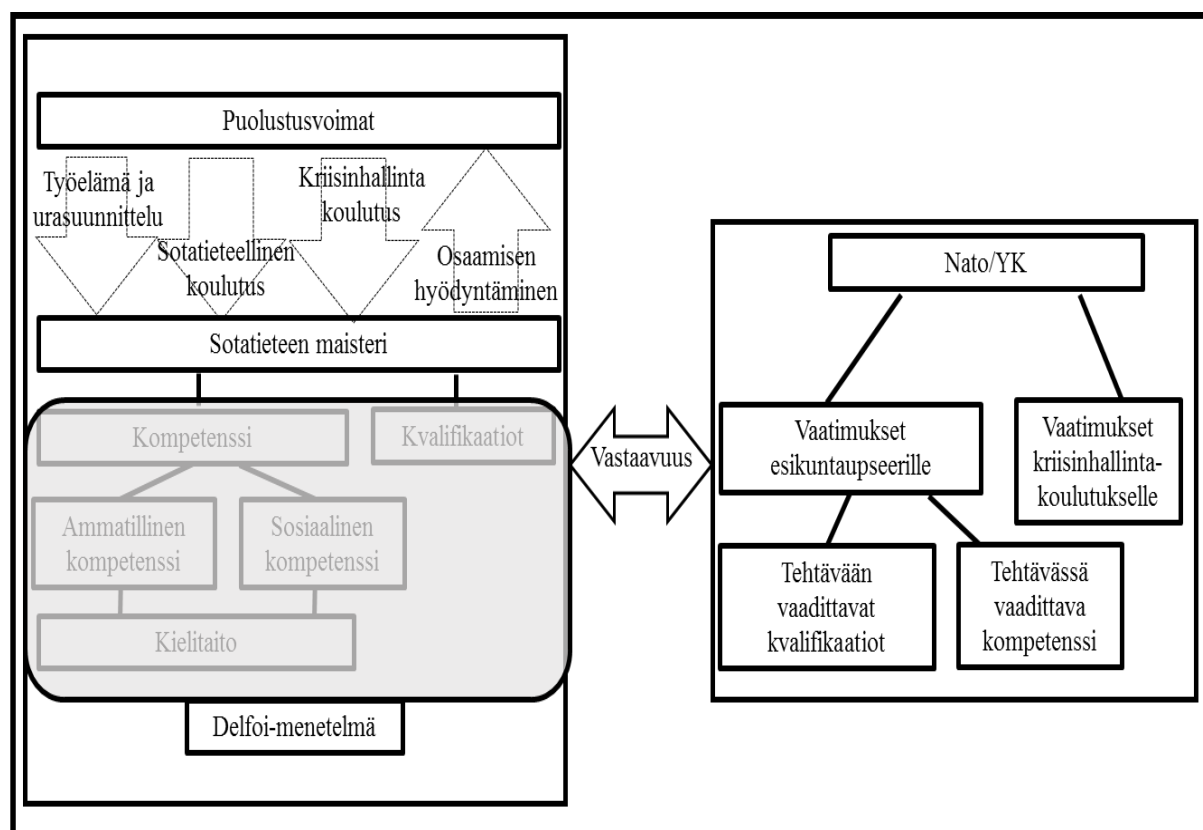
Esikuntataso, jota tutkimuksessa tarkastellaan, on pataljoona- ja prikaatitaso, koska tutkimuksen potentiaaliset vastaajat ovat palvelleet tämän tason esikunnissa. Kansainvälisten kriisinhallintaoperaatioiden osalta tutkimuksessa tarkastellaan sekä Yhdistyneiden kansakuntien (YK) johtamia että Nato-johtoisia kriisinhallintaoperaatioita ja näiden toimijoiden asettamia vaatimuksia kriisinhallintakoulutukselle sekä osaamisvaatimuksille. Tutkimuksen empiriaosassa,

jossa Delfoi-menetelmää käytetään, tarkastellaan ainoastaan YK-johtoista operaatiota, koska tutkimuksen kohteena olevaa henkilöstöä ei ole muualla palvellet. Kielitaitoa mitataan tutkimuksessa ainoastaan englanninkielen osalta.

Tutkimusongelmani on: Miten sotatieteiden maisterin kompetenssi vastasi esikunnan vaatimuksiin kriisinhallintaoperaatiossa?

Alatutkimuskysymykset, joiden avulla jäsenän tutkielmaa, ovat:

- Miten sotatieteiden maistereiden sosiaalinen kompetenssi vastasi asetettuihin vaatimuksiin?
- Miten sotatieteiden maistereiden ammatillinen kompetenssi vastasi asetettuihin vaatimuksiin?
- Miten sotatieteiden maistereiden kielitaito vastasi asetettuihin vaatimuksiin?
- Miten kompetenssin kehittyminen jakaantui koulutusjärjestelmän eri vaiheisiin?
- Kuinka osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen toteutuu puolustusvoimissa kriisinhallinnan näkökulmasta?



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimusasetelma rakentuu sotatieteiden maistereiden osaamisen kehittämisen ja kriisinhallintaoperaatioita johtavien tahojen vaatimusten vertailusta. Puolustusvoimien ja kriisinhallinnan toimijoiden näkemys yksilölle luotavasta sekä kriisinhallintaoperaatiossa tarvittavasta kompetenssista pohjautuu asiakirjalähteisiin. Yksilön kokemus oman kompetenssinsa vastaavuudesta perustuu tutkimuksessa Delfoi-menetelmällä saatuihin vastauksiin. Tutkimuksessa vastaavuutta selvitetään sotatieteen maistereiden kvalifikaatioiden, kielitaidon sekä ammatillisen- ja sosiaalisen kompetenssin osalta. Tutkimuskohteena olevien ammatillisen- ja sosiaalisen kompetenssin sekä kielitaidon sisältö esitellään ja valinta perustellaan tutkimuksen luvussa kolme.

## 1.2 Aikaisemmin tehty tutkimus

Sotatieteiden maisterikurssin tuottamaa osaamista on tutkinut Jani Ristimäki vuonna 2014 valmistuneessa esiupseerikurssin tutkielmassaan *Sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen perusyksikön osaamisen johtamisen näkökulmasta*. Ristimäen tutkielmassa on selvitetty millaista osaamista tutkintouudistuksen kokenut sotatieteiden maisterikurssi tuottaa perusyksiköihin ja miten perusyksiköiden päälliköt johtavat kurssin tuottamaa uutta osaamista (Ristimäki 2014, 2–3). Tutkimustulosten mukaan perusyksiköiden päälliköt kokevat sotatieteiden maisterikurssin vaikuttavan eniten taktiseen osaamiseen, tiedonhankintakykyyn ja asenteeseen. Sotatieteiden maisterikurssin tuottaman osaamisen koetaan olevan teoriapainotteista. (Ristimäki 2014, 36–38.)

Jari Tiilikka on vuonna 2014 valmistuneessa esiupseerikurssin tutkielmassaan *Kriisinhallinta-tehtävissä palvelevien suomalaisten upseerien kielitaito* tutkinut kriisinhallintaoperaatioiden asettamia vaatimuksia upseerien kielitaidolle ja upseerien arvioita omasta kielitaidostaan (Tiilikka 2014, 2–3). Tutkimuksen mukaan englanninkielen taito on kriisinhallintaoperaatiossa kiistattoman tärkeä ja upseerien kielitaito sen osalta on operaatioiden edellyttämällä tasolla. Ranskan kielen osalta kielitaito koetaan riittämättömäksi toimittaessa operaatioissa, joissa Ranska on johtovastuussa tai operaatioalue on ranskankielinen. Paikalliskielten osaaminen on riittämätöntä, mikä korostaa tulkkien käytön tarvetta kommunikoinnissa paikallisväestön kanssa. (Tiilikka 2014, 47–50.)



Johtamiskokemuksia kriisinhallintaoperaatiossa on tutkinut Sakari Hietanen vuonna 2013 valmistuneessa pro gradussaan. Hietasen tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa (Hietanen 2013, 4). Tutkimustulosten mukaan syväjohtamisen mukainen johtamistapa, jossa esimies uskoi alaisten vastuulle tehtäviä, toimi kriisinhallintaoperaatiossa. Eri kulttuurien toimintatapojen ymmärtäminen koettiin myös tärkeäksi, jotta eri kansallisuuksien johtaminen olisi sujuvaa. Esimiehen ammatillinen osaaminen ja hyvä kielitaito nousivat kriittisiksi osaamiskohteiksi tehtävän suorittamisen kannalta. (Hietanen 2013, 83–87.)

Timo Jaakolan vuonna 2013 valmistuneessa pro gradussa *Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön* verrattiin suomalaisten ammattisotilaiden kokemuksia omasta johtamiskäyttäytymisestään kriisinhallinnan ja rauhanajan toimintaympäristöissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muuttuuko sotilaiden johtamiskäyttäytyminen toimintaympäristön muuttuessa. (Jaakola 2013, 2–5.) Tutkimuksen mukaan johtamiskäyttäytymisen muutos oli yksilökohtaista, mutta johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa koettiin rauhanajan toimintaympäristöä haastavammaksi (Jaakola 2013, 66–69). Tutkimuksen kannalta on otettava huomioon, että tutkimusjoukko oli palvellut ryhmän ja joukkueenjohtajan tasoissa tehtävissä (Jaakola 2013, 5).

Kai Kalmari on vuodelta 2005 olevassa teknillisen korkeakoulun Master of Security –tutkinnon lopputyössään tutkinut Puolustusvoimien koulutusjärjestelmää ja kansainvälisen kriisinhallintakyvyn kehittämistä. Tutkimuksessa todettiin puolustusvoimien nykyaikaistaneen 2000-luvulla koulutusjärjestelmäänsä vastaamaan yhteiskunnan koulutusjärjestelmää. (Kalmari 2005, 59–60.) Kalmarin tutkimus on vuodelta 2005, joten kriisinhallinnan toimintaympäristö on muuttunut suuresti ja puolustusvoimien koulutusjärjestelmä on kokenut muutoksia tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Aiemman tutkimuksen osalta kriisinhallinnassa tärkeitä kompetensseja vaikuttavat olevan johtamiskäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot, sotataidollinen osaaminen ja kielitaito. Nämä voidaan lokeroida tutkimuskohteiksi valittuihin sosiaaliseen- ja ammatilliseen kompetenssiin sekä kielitaitoon. Tässä tutkimuksessa vastataan, millaisella tasolla nämä osa-alueet sotatieteiden maistereilla ovat ja miten kompetenssi on luotu.

## 2. METODOLOGIA

Metodologia voidaan määritellä laajalla ja suppealla tavalla. Laajassa merkityksessä tarkoitetaan tieteenfilosofisten perusteiden, teorian ja metodin muodostamaa kokonaisuutta. Suppeassa merkityksessä tarkoitetaan metodiikkaa tai metodien käyttöä, jolla viitataan siihen, miten tutkimuksella hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. (Siren 2015; Tuomi & Sarajärvi 2013, 12–13.) Metodologian ja metodin eroa voidaan pohtia esimerkiksi ajattelemalla metodin perustelevan tutkimuksessa syntynyttä tietoa ja metodologian selvittämään onko käytetty menetelmä järkevä. (Niiniluoto 2002, 35; Tuomi & Sarajärvi 2013, 13.)

Ontologia, epistemologia ja metodologia muodostavat tieteellisen tutkimusprosessin punaisen langan. Yksinkertaistettuna niiden mukaan selviää miten tutkittava aihe on olemassa, miten siitä voidaan saada tietoa ja millä menetelmillä sitä kyetään tutkimaan. (Huhtinen 2002, 16–17; Siren 2015.) Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta ja tutkimusmenetelmät.

### 2.1 Tieteenfilosofia

Tutkimukseni tieteenfilosofinen lähtökohta on konstruktivistinen ja tutkimuksen metodologia hermeneuttinen. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan todellisuus on ihmisen rakentamaa (Siren 2015). Hermeneutiikassa korostuu tutkittavasta aiheesta oleva arkikokemukseen perustuva esiymmärrys (Niiniluoto 2002, 32). Kokemukseen perustuva esiymmärrys tutkimuskohteesta juontuu kohdaltani sekä kokemuksesta kriisinhallintapalveluksesta että opiskelusta sotatieteiden maisterikurssilla.

Tieteenfilosofia ohjaa tutkijan ontologisia taustasitoumuksia. ”Kysymys yleiskäsitteiden olemassaolosta kuuluu ontologiaksi kutsuttuun filosofian osaan, jossa tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta” (Niiniluoto 2002, 125). Ontologia on käsityksemme olevasta ja todellisuuden luonteesta ja vastaa esimerkiksi kysymykseen mikä on todellista. Ontologiset olettamuksemme ovat niin syvällä, että niitä käsitellään avoimesti harvoin. Tutkimuksen kannalta ontologiassa on perimiltään kyse tutkijan näkemyksestä ympäröivästä maailmasta, jolloin tutkijan oma kiinnostuneisuus on vaikuttavana tekijänä tutkimusta suunniteltaessa vaikuttaen esimerkiksi tutkimusaiheen, teorioiden ja käsitteiden valintaan. (Sipilä & Koivula 2014, 16–

17). ”Tutkija joutuu siis pohtimaan, millaiselle ihmis-ja todellisuuskäsitykselle hän tutkimuksensa rakentaa” (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 77).

Tutkimuksessa käyttämäni Delfoi-menetelmä on vahvasti popperlainen (Linturi 2003). Popper jakaa maailman kolmeen osaan: ensimmäinen maailma muodostuu fysikaalisista objekteista, toinen maailma tajunnasta sekä ajatuksista ja kolmas maailma ihmismielen tuotteista. Popper on omaksunut konstruktivistisen käsityksen. Sen mukaan maailma kolme on ihmismielen luomus ja sitä ei olisi olemassa ilman maailmoja yksi ja kaksi: sen on luonut ja sitä ylläpitää inhimillinen aktiviteetti. (Niiniluoto 2002, 128.) Sirenin mukaan konstruktivismissa on piirteitä sekä aristoteelisestä että galileisesta perinteestä (Siren 2015).

Tutkimukseni on suuntaukseltaan laadullinen. Laadullinen tutkimus voidaan mieltää terminä eräänlaiseksi ”sateenvarjoksi”, jonka alla erilaisten laadullisten tutkimusten varianssi on suuri ja metodina Delfoi-tutkimuksessa voidaan liikkua hyvin lähellä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen rajapintaa. Laadullista ja määrällistä tutkimusta käsitteinä voidaan selittää tieteen aatehistorialla. Siitä on erotettavissa kaksi erilaista perinnettä, galileinen ja aristoteelinen. Näiden kahden tieteenfilosofian keskeisimmät näkemyserot ovat ihmiskäsityksessä ja inhimillisen toiminnan tulkitsemisessa. Galileisen näkemyksen mukaan inhimillistä toimintaa kyetään tutkimaan samoin kuin mitä tahansa muuta luonnon objektia, toimintaa selittävät ulkopuoliset tekijät ja tietoa kerätään havaittavista asioista. Aristoteelisen perinteen mukaisesti inhimillistä toimintaa ei voi rinnastaa luonnon toimintaan, ihmisen omat tarkoitukset aiheuttavat toiminnan ja tietoa kerätään tarkoituksellisista asioista. Laadullista tutkimusta voidaan pitää aristoteelisen perinteeseen kuuluvana suuntauksena ja määrällistä tutkimusta galileiseen perinteeseen kuuluvana. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 9, 27–29.)

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää upseerien kompetenssin vastaavuutta esikuntien vaatimuksiin kriisinhallintaoperaatiossa. Tällöin tutkimukseni kiinnostuksen kohteena ovat oppiminen, ihmisten kokemukset ja arviot siitä, millainen heidän kompetenssinsa on sekä mistä ja miten he mielestään ovat sen saaneet. Varron mukaan laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää ihmisten toimintaa heidän näkökulmastaan, heille luonnollisessa ympäristössä. (Hesse-Biber & Leavy 2011, 9–12; Varto 1992, 23–26, 64–65, 77–79). Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä onkin tutkimustilanteen luonnollisuus eikä erikseen tutkimusta varten järjestetty koe (Metsämuuronen 2006, 167). Koska kiinnostuksen kohteeni ovat ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä heille jo

tapahtuneista asioista, joita ei voida toistaa, on laadullinen tutkimustapa sopiva valinta tutkimusmenetelmäksi.

Epistemologia käsittelee tietämisen mahdollisuutta (Sipilä & Koivula 2014, 16–17). ”Tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus.” Tieto on hyvin kompleksinen käsite, sillä tiedon mittaaminen on haastavaa, ellei mahdotonta. Oikea vastaus kysymykseen ei välttämättä tarkoita todellista tietoa, sillä kyse voi olla arvauksesta, vahingossa annetusta oikeasta vastauksesta tai vastaaja itse ei pidä vastaustaan totuutena (Niiniluoto 2002, 136–138). Ontologia vastasi kysymykseen mitä on, epistemologia vastaa vuorostaan kysymykseen miten siitä on saatavissa tietoa (Siren 2015). Epistemologiaa koskevat oletukset konkretisoituvat monissa tutkimusta koskevissa valinnoissa, kuten tutkimusmetodin valinnassa (Sipilä & Koivula 2014, 16–17). Tutkimusmenetelmäksi on tässä tutkimuksessa valittu Delfoi-menetelmä, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.

## 2.2 Metodi ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja niiden valintaan johtaneet perustelut sekä kerrotaan kuinka tutkimus toteutettiin. Tutkimuksessa käytettiin Delfoi-menetelmää, jonka toteuttamisessa hyödynnettiin teema- ja lomakehaastatteluja.

### Delfoi-menetelmä

Perinteisesti Delfoi-menetelmän ajatellaan sopivan käytettäväksi tulevaisuuden tutkimuksessa ”ennustavana” menetelmänä, mutta Linstone ja Turoff (2002) ovat eri mieltä. Heidän mukaansa menetelmää voi hyödyntää laajalla skaalalla, kuten esimerkiksi nykyisten ja menneiden huonosti tunnettujen asioiden selvittämisessä (Linstone & Turoff 2002, 3–4). Sitä on käytetty aktiivisesti myös koulutustarpeiden ennakkoinnin tutkimisessa (Kamppinen, Kuusi & Söderlund (toim.) 2002, 209). Delfoi-menetelmä sopii käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat organisaation sisäiset kehittämishankkeet sekä organisaation sisäiset herkäät aiheet (Anttila 2001, viitattu 12.1.2016). Upseerien valmiuksien luominen ei välttämättä ole organisaatiolle sinänsä herkkä aihe, mutta yksilön kannalta hänen osaamisensa arviointi on helposti sitä. Upseerien valmiuksien luominen ja koulutuksen kehittäminen on puolustusvoimissa jatkuva prosessi ja kyseessä on tämänhetkisen sekä lähihistoriaan sijoittuvan tiedon kerääminen, jolloin Delfoi-menetelmän käyttö on perusteltua.

Delfoi-menetelmän toteuttamisessa ei ole yhtä lukkoon lyötyä toimintamallia vaan se on käyttäjiensä jatkuvasti rikastama menetelmä (Linstone & Turoff 2002, 3). Kuusi (2002 ja 2012) on samoilla linjoilla Linstonen ja Turoffin (2002) kanssa siitä, että Delfoi-menetelmällä on tärkeämpää saada aikaan perusteltuja argumentteja eri näkemyksistä, kuin konsensus käsittelyssä olevasta asiasta. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund (toim.) 2002, 210–211; Kuusi 2012; Linstone & Turoff 2002, 3). Delfoi-menetelmästä on useista variaatioista huolimatta Woudenbergin (1991) mukaan tunnistettavissa kolme ominaispiirrettä: asiantuntijoiden anonyymisyys, iteraatio eli kierroksellisuus ja palaute (Woudenberg 1991, 133).

Delfoi-menetelmän erityispiirre on vastaajien anonymiteetti. Tutkimukseen osallistuvat haastatellaan lomakkeella, jolloin heidän anonymiteettinsä säilyy. Ryhmähaastatteluisissa tai tilanteissa, joissa vastaajat tietävät toisensa, voi vastaajien joukossa olla arvostettu tai hallitseva henkilö, jonka mielipidettä asiasta ei uskalleta kyseenalaistaa. Vastaajien haluttomuus ottaa kantaa aiheeseen, josta ei ole varmaa tietoa, pelko kasvojen menetyksestä ja ”pakko” pysyä kannassaan, jos sen on julkisesti ottanut, ovat vähäisempiä, koska Delfoi-menetelmässä vastaajat eivät tiedä toisistaan. Toisaalta anonymiteetin haittapuolena ovat vastaajien mahdollisuus antaa perättömiä lausuntoja ja vastaajien todellisia tarkoituksia on vaikea arvioida, sillä he saattavat ajaa omaa asiaansa. (Linstone & Turoff 2002, 83, 271, 570–571).

Tutkimuksessa toteutetaan useita kierroksia, joiden lukumäärä vaihtelee tyypillisesti kahden ja kymmenen kierroksen välillä. Käytettävien haastattelukierrosten lukumäärä voi olla ennalta päätetty tai se voi elää saatujen vastausten mukaan. Tutkija yhdistää ja analysoi saamansa vastaukset ja lähettää niistä koonnoksen vastaajille jokaisen kierroksen jälkeen, jolloin vastaajat käsittelevät vastausjakamaa ja tarvittaessa valtavirrasta poikkeavia mielipiteitä antaneet vastaajat perustelevat näkemyksiään. Tutkimuskierroksia voi edeltää ”kartoittava” kierros, jonka tarkoituksena on kuulla muutamia tutkittavan aiheen asiantuntijoita teemahaastattelun tyyppisesti, jotta tutkija osaa muodostaa varsinaista tutkimushaastattelua varten tarpeelliset kysymykset. (Linturi 2003; Woudenberg 1991, 133.)

Linturin mukaan Delfoi-menetelmästä on erotettavissa kahdeksan prosessivaihetta:

1. tutkimusongelman rajaaminen ja tavoitteiden määrittely
2. suunnittelevan tutkijaryhmän kokoaminen tutkimuksen toteuttamista varten
3. asiantuntijanpaneelin kokoaminen
4. kyselylomakkeen laatiminen ja ensimmäisen kyselykierroksen toteuttaminen
5. ensimmäisen kierroksen vastausten analyysi
6. toisen kyselykierroksen toteuttaminen ja analyysi

7. mahdolliset lisäkierrokset

8. raportointi

(Linturi 2003)

### Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusongelman rajausta ja tutkimuksen tavoitteiden määrittelyä edelsi Pihlajan (2005) ja Metsämuurosen (2003) kuvailema tutkimusaiheeseen perehtyminen (Metsämuuronen 2003, 7; Pihlaja 2005, 53). Tutkimusaiheeseen perehdyttiin ensimmäisenä kartoittamalla aihepiiristä tehtyjen tutkimusten tuloksista olennaisia asioita, tutustumalla keskeisiä käsitteitä koskevaan kirjallisuuteen sekä hahmottelemalla tutkimuskysymyksiä. Tässä tutkimuksen taustaan perehtymisessä käytettiin Maanpuolustuskirjaston opinnäytekokoelmia, kirjastopalveluita sekä Doria-tietokantaa. Tutkielman teorian osalta päädyttiin kolmijakoon: kompetenssi, kompetenssin luominen puolustusvoimissa ja kompetenssille asetetut vaatimukset kriisinhallintaoperaatiossa. Teorian pohjalta kartoitettiin teemahaastattelua varten kokonaisuudet, joista varsinaisia Delfoi-kierroksia varten tarvittiin vielä lisää tietoa.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin kolmessa osassa. Ensimmäinen osa oli Woudenbergia ja Linturia mukaileva Delfoi-menetelmän kartoittava kierros, joka toteutettiin kahdella teemahaastattelulla (Linturi 2003; Woudenberg 1991, 133). Tällä korvattiin Linturin listan kohta kaksi, suunnittelevan asiantuntijaryhmän kokoaminen. Haastatellut henkilöt edustivat tutkimusaiheen kannalta tärkeää osaamista sekä upseereilta operaatiossa vaadittavien kompetenssien osalta että yleisesti tehtäviin laadittavien vaatimusten määrittelyn osalta. Tutkimuksen luvussa neljä on havaittavissa, että tutkimuksessa on toteutettu kartoittava kierros teemahaastattelulla ja muut kierrokset lomakehaastattelulla. Kartoittavan kierroksen sivumäärä on suurehko sen painoarvoon nähden, koska haastattelut nauhoitettiin, jolloin Alasuutarin (2011) mukaisesti aineistoa kertyi suuri määrä (Alasuutari 2011, 85). Jotta haastateltavien ”ääni” tulisi tutkimukseen mukaan, on luvussa käytetty ajoittain pitkiäkin sitaatteja.

Delfoi-kierrosten lukumäärä lukittiin jo tutkimuksen alussa kahteen kierrokseen, koska se on pro gradu -tutkielman laajuuteen sopiva ja tutkimusaiheeseen tarpeeksi kattava. Ensimmäinen Delfoi-kierros toteutettiin lomakehaastatteluna. Haastattelulomake lähetettiin pro gradu-seminaari 2 jälkeen ohjaajille arvioitavaksi ja sitä tarkennettiin saatujen kommenttien mukaisesti

ennen lähettämistä vastaajille. Tutkimuksen asiantuntijajaneeliksi valikoitui viisi tutkimusjoukkoon kuulunutta sotatieteen maisteria. Haastattelulomake lähetettiin yhteistyössä Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen kanssa tehdyn kartoituksen perusteella yhteensä kahdeksalle potentiaalisesti tutkimusjoukkoon kuuluvalla henkilölle. Henkilöt kartoitettiin kriisinhallinta-tehtäviin sijoitettujen henkilöiden listoista iän, sotilasarvon, tehtävän ja suoritettujen tutkinnon perusteella. Mahdollisia vastaajia kartoituksella löytyi kahdeksan kappaletta, joista kahden osalta oli epäselvää kuuluvatko he tutkimusjoukkoon. Nämä kaksi henkilöä vastasivatkin, etteivät kuulu tutkimusjoukkoon. Yksi vastaanottajista ei vastannut mitään kyselyyn. Viidellä henkilöllä saatiin tutkimuksen suorittamishetken tutkimusjoukosta kattava otos, viisi kuudosesaa.

Ensimmäisen kierroksen vastaukset analysoitiin tutkimuksen teorialuvussa tehdyn jaottelun mukaan sekä etsien vastauksista yhteneväisyydet sekä eroavaisuudet. Ensimmäisen kierroksen analysoitujen tulosten perusteella laadittiin toisen kierroksen haastattelulomake. Woudenbergin (1991) mukaisesti Delfoi-menetelmän yhtenä peruspilarina ollut anonymiteetti toteutettiin käyttämällä lomakkeiden lähettämisessä sähköpostin piilokopio-ominaisuutta, jolloin vastaanottajat eivät tiedneet toisistaan (Woudenberg 1991, 133.) Toinen ja kolmas Delfoi-menetelmän peruspilareista eli kierroksellisuus ja palaute toteutettiin suorittamalla tutkimuksen toinen kierros (Woudenberg 1991). Toisen kierroksen haastattelulomakkeessa esitettiin asiantuntijoille konsensusta asioista, joiden vastaukset olivat olleet keskenään linjassa ensimmäisellä Delfoi-kierroksella. Muutamista kohdista konsensusta ei voitu vastausten perusteella esittää, joten niistä vastaajilta pyydettiin lisäperusteluja. Lisäksi vastausten perusteella asiantuntijoille esitettiin muutamia väitteitä, joihin heidän tuli ilmaista oma näkemyksensä. Lomakehaastatteluun vastasivat samat viisi asiantuntijaa kuin ensimmäiseen kierrokseen, mikä oli tutkimuksen menetelmän ja tulosten kannalta ensiarvoisen tärkeää. Asiantuntijoiden vastaukset luokiteltiin jälleen teorian mukaisella jaottelulla ja niistä etsittiin asiat, joista konsensus oli saavutettu ja ne joista konsensus jäi saavuttamatta sekä perustelut erimielisyyksille.

## Haastattelu

Delfoi-menetelmässä asiantuntijoita kuullaan haastattelukierroksilla. Haastattelu on yksinkertainen menetelmä tiedon hankkimiseksi. Asiasta, josta halutaan tietoa, luodaan sopivat kysymykset ja ne esitetään henkilölle, joka tietää asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72.) Haastattelu jakautuu kolmeen alalajiin: lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Eroina eri haastattelutyypeillä on niiden vastaajalle suoma vapaus ja haastattelutilanteen

struktuurisuus. Varsinaisilla Delfoi-kierroksilla käyttämäni lomakehaastattelu on vaihtoehtoista ”jäykin”. Siinä kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty ja kysymyksiä ei pystytä räätälöimään erikseen eri vastaajille. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 28–35.)

Lomakehaastattelu on Delfoi-menetelmässä tyypillinen vastaustenkeruutapa eikä tutkittava aihe edellytä avoimen haastattelun tai teemahaastattelun suurempaa käyttöä, sillä tutkimuksessa selvitettävät aihealueet eivät ole Hirsjärven ja Hurmeen mainitsemia arkaluontoisia asioita. Vaakakupissa metodia valittaessa painaa otoksen koon merkitys suhteessa tutkimukseen käytettävissä olevaan aikaan. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan avoimen haastattelun ja teemahaastattelun haittapuolena ovat niihin kuluva aika sekä vastaajajoukon pieni koko. Asiantuntijoiden vastausten vertailtavuuden kannalta lomakehaastattelun käyttö on haastatteluvaihtoehtoista järkevin, koska se pitää vastausten rakenteen samankaltaisena. Lisäksi lomakehaastattelu on mahdollista toteuttaa anonyymisti ja kustannustehokkaasti asiantuntijoiden ollessa eri puolella Suomea. Näillä perusteilla tutkimuksessa teemahaastattelua on käytetty ainoastaan kartoittavalla kierroksella ja avointa haastattelua ei ole käytetty. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 28–35.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelua käytettiin ”kartoittavan” kierroksen toteuttamisessa. Puolistrukturoidun haastattelun teemat luodaan tutkimuksen viitekehyksestä ja niiden luomista varten tutkijan tulee perehtyä tutkittavan aiheen teoriapohjaan. Tämän jälkeen tutkittavasta asiasta muodostetaan pääluokat, jotka ovat tutkimuksen teoreettisia peruskäsitteitä. Niistä pitää pystyä luomaan jotain konkreettista tutkimuksella mitattavaa. Teema-alueet ovatkin yllämainittujen pääkäsitteiden alaluokkia, jotka konkretisoidaan tai operationaalistetaan haastattelukysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41.) Tässä tutkimuksessa kartoittavalla kierroksella esitetyt kysymykset kuuluivat neljään teema-alueeseen: esikuntatyö, koulutus, vaatimukset ja osaamisen hyödyntäminen.

## 2.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kompetenssi, kriisinhallinta, esikunta, prikaati ja pataljoona sekä koulutusjärjestelmä. Tässä luvussa avataan lukijalle keskeiset käsitteet ja niiden merkitys tutkimuksessa.



### 2.3.1 Kompetenssi

Kompetenssi on osaamisesta yleisesti käytetty termi (Hanhinen 2010, 52). Tutkimuksen kannalta kompetenssi on keskeinen ja hyvin monitulkintainen käsite. Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltäviin lähteisiin pohjautuen kompetenssi katsotaan tässä tutkimuksessa valmiuksien, kykyjen, osaamisen ja suoritusten edellytysten kokonaisuudeksi ja yläkäsitteeksi.

Tutkimuksen teoria rakentuu vahvasti kompetenssin määritelmään ja sen alalajeihin sekä sille asetettuihin vaatimuksiin. Teorialuvussa 3.1 paneudutaan tarkemmin kompetenssin käsitteeseen sekä määritellään mitkä kompetenssin osa-alueet tässä tutkimuksessa on valittu mitattaviksi.

### 2.3.2 Kriisinhallinta

Kriisi on yksi konfliktin vakavuutta kuvaava aste. Konflikti edellyttää osapuolten välistä ristiriitaa ja osapuolten halukkuutta toimia konfliktin suhteen. Konflikti voidaan jakaa vakavuudeltaan epäsopuun, kiistaan, kriisiin ja sotaan. (Rantapelkonen 2000, 20–22.) Kriisi on osapuolten välinen poliittinen, taloudellinen tai sotilaallinen ristiriita ja siihen liittyy sodan uhka (Nurmela 2007, 8). Kriisin tunnusmerkistöön kuuluvat yhtäkkiset yllättävät tapahtumat, epävarmuus kriisin lopputuloksesta ja suhteellisen lyhyt tai rajallinen ajallinen kesto (Rantapelkonen 2000, 22).

Kriisinhallinta on osa konfliktinhallintaa. Kriisinhallinnan tavoitteena on pysäyttää konfliktin laajeneminen ja estää sota. Kriisinhallinnan menetelmiä ovat poliittiset pakotteet, sotilaalliset pakotteet ja vastatoimintasota. Yhtälailla kriisinhallinta voidaan pelkistetysti jakaa rauhanturvaamiseen, rauhaan pakottamiseen ja humanitäärisiin operaatioihin. Kriisinhallinnan toteuttamiseksi voidaan käyttää kriisialueelle lähetettäviä rauhanturvajoukkoja. (Rantapelkonen 2000, 38; Törnudd 2002, 5.) Yhdistyneiden kansakuntien mukaan kriisinhallintaoperaatioiden tarkoitus on käynnissä olevien kriisien laannuttaminen moninaisin keinoin. Keinovalikoima kattaa sotilaallisen toiminnan ohella siviilikriisinhallinnan, eli ulkopuolisen asiantuntija-avun, kuten poliisien, oikeusalan asiantuntijoiden ja lääkintähenkilökunnan ammattitaidon hyödyntämisen konfliktin vaikutusten lieventämiseksi. (YK.fi). Edellä mainitusta on löydettävissä yhtymäpintoja kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan kanssa. Suomalaisen määritelmän mukaan kokonaisvaltaisella kriisinhallinnalla tarkoitetaan ”kaikkien kriisinhallintaan liittyvien toimijoiden huomi-

oimista kaikissa toiminnan vaiheissa alkaen operaation suunnittelusta, valmistelusta ja perustamisesta jatkuen toimintaan operaatioalueella ja päättyen operaation purkamiseen. Kokonaisvaltainen lähestymistapa painottaa kriisinhallinnan kohdealueen tukemista eri keinoin, mukaan lukien diplomaattiset toimet, siviili- ja sotilaallinen kriisinhallinta, kehitysyhteistyö ja humanitaarinen apu. Tavoitteena on eri toimintojen koordinointi ja johdonmukaisuus kunkin toimijan itsenäistä roolia kunnioittaen”. (Pääesikunta 2013, 12.)

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään kriisinhallinnan keinovalikoimasta sotilaallista kriisinhallintaa. Kenttäohjesäännön yleisen osan mukaan sotilaallinen kriisinhallinta on ”turvallisuuspoliittisista ja humanitäärisistä syistä sotilaallisin keinoin toteutettavaa rauhanturvaamista, sotilaallista väliintuloa ja muuta tilanteen hallintaa.” (Pääesikunta 2007, 67). Suomen lain mukaan voimme osallistua Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) turvallisuusneuvoston valtuuttamaan tai poikkeuksellisesti muuhun kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan, jonka tarkoituksena on kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitäminen tai palauttaminen taikka humanitaarisen avustustoiminnan tukeminen tai siviiliväestön suojaaminen. (Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 2006, 1§.)

### 2.3.3 Prikaati ja pataljoona

Prikaati ja pataljoona ovat taktisen tason joukkoja. Prikaati on yhtymä, joka koostuu useasta itsenäiseen toimintaan kykenevästä pataljoonasta. Yhtymällä tarkoitetaan itsenäiseen yhtäjaksoiseen toimintaan kykenevää joukkoa. Pataljoona on joukkoyksikkö, joka koostuu useasta perusyksiköstä. (Pääesikunta 1995, 17, 20; Pääesikunta 2007, 109).

Kriisinhallintaoperaatioissa prikaatin ja pataljoonan kokoonpanot sekä nimitykset voivat vaihdella. Esimerkiksi Libanonissa käynnissä olevassa UNIFIL-operaatiossa on vastuualue jaettu kahdelle prikaatille, joista kuitenkin käytetään nimitystä läntinen ja itäinen sektori (Sector West ja Sector East). Sektoreissa on neljästä viiteen pataljoonaa. Suomalaiset rauhanturvaajat palvelevat läntisessä sektorissa, jossa on sijoitettuna irlantilaissuomalainen pataljoona. Irlantilaissuomalaisessa pataljoonassa on esikunta, kolme operatiivista komppaniaa sekä huolto-osa. (United Nations Interim Force In Lebanon 2017)

### 2.3.4 Esikunta

Puolustusvoimissa työskennellään toimintaympäristöstä riippumatta prosessimaista toimintatapaa noudattaen, joka on komentajakeskeisessä linja-esikuntaorganisaatiossa tapahtuvaa työskentelyä (Puolustusvoimat 2007, 33). Linja-esikuntaorganisaatiossa asiantuntijoista koostuvan esikuntaelimen tehtävä on auttaa esimiehen johtamistoimintaa (Juuti 1999, 215–216; Pääesikunta 2015, 4). Kulloinkin tarpeelliset henkilöt osallistuvat työskentelyyn ja he ovat vastuussa tuotteidensa laadusta ja oikea-aikaisesta valmistumisesta (Puolustusvoimat 2007, 33).

Tässä tutkimuksessa esikunnalla tarkoitetaan esikunta-linjaorganisaatiossa olevaa asiantuntijaelintä, joka koostuu kyseisen kriisinhallintaoperaation organisaatorakenteessa vahvistetusta kokoonpanosta. Esikuntataso, jota tutkimuksessa tarkastellaan, on pataljoona- tai prikaatitaso, riippuen vastaajan palveluspaikasta.

### 2.3.5 Koulutusjärjestelmä

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään sotatieteen maistereiden kompetenssia, jolloin koulutusjärjestelmän osalta käsitellään upseerien koulutusjärjestelmää. Upseerien koulutusjärjestelmä koostuu sotatieteellisestä perustutkinnoista, täydennyskoulutuksesta ja jatkotutkinnoista (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015d, 6). Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettut sotilasalan tutkinnot ovat tasaveroisia ja yhteensopivia muissa suomalaisissa ja Euroopan unionin alueella suoritettujen akateemisten tutkintojen kanssa (Pääesikunta 2004, 4).

Perustutkinnot koostuvat sotatieteen kandidaatin opinnoista sekä sotatieteen maisterin opinnoista. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto on kolmivuotinen ja sen viimeisin uudistus on vuodelta 2015, jolloin uudistus muutti tutkinnon laajuudeksi 210 opintopistettä. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2014; 9 vrt. Maanpuolustuskorkeakoulu 2015b, 6.) Sotatieteen kandidaatin tutkinnon suorittamisen jälkeen henkilöstöstrategiassa suunniteltuja tehtäviä ovat kuvan 1 mukaisesti esimerkiksi joukkueenjohtajan ja aliupseerikurssin linjanjohtajan tehtävät. Sotatieteen kandidaatin ja sotatieteen maisterin opintojen välissä olevan työelämävaiheen on suunniteltu kestävän neljä vuotta ja sinä aikana nuoren upseerin olisi tarkoitus mahdollisuuksien mukaan osallistua kriisinhallintaoperaatioon (Pääesikunta 2014, 22–23.)



Kuva 2. Upseerien koulutusjärjestelmä ja tehtäväkierto (Pääesikunta 2014, 23).

Sotatieteiden maisteriopinnot ovat kaksivuotiset ja laajuudeltaan 120 opintopistettä (Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, 11§). Perusopinnot uudistuivat 2006 ja ensimmäinen uudistettu maisterikurssi aloitti opintonsa 2009. Sotatieteiden maisteriopintojen rakenteeseen, tavoitteisiin ja sisältöön paneudutaan tarkemmin luvussa 2.4.2, jossa esitellään kompetenssin luomista puolustusvoimissa.

Sotatieteellinen jatkokoulutus sisältää yleisesikuntaupseerin tutkinnon sekä sotatieteiden tohtorin tutkinnon. Yleisesikuntaupseerin tutkinnon tarkoitus on antaa opiskelijoille ylimpiin upseerin tehtäviin vaadittavat tiedot ja taidot sekä tutkijan valmiudet. (Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, 12§–15§). Kuvan 1 mukaisesti yleisesikuntaupseerin tutkinnon suorittaneiden työtehtäviä on laaja valikoima ulottuen osastoesiupseerin tehtävistä joukkoyksikön ja joukko-osaston komentajaan (Pääesikunta 2014, 23–24). Yleisesikuntaupseerin tutkinnon laajuus on 140 opintopistettä. Sotatieteiden tohtorin tutkintoon vaaditaan jatkokoulutuksen opintojen suorittaminen, tutkimusalan itsenäisen ja kriittisen ajattelun osoittaminen sekä väitöskirjan laatiminen. (Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, 12§–15§).

### 2.3.6 Kriisinhallintaoperaatioiden johto-organisaatiot

#### Yhdistyneet kansakunnat

Yhdistyneet kansakunnat (YK), on perustettu vuonna 1945 suojelemaan valtioita toistensa hyökkäyksiltä sekä turvaamaan ihmisten perusoikeuksia. Järjestön Yhdistyneistä kansakunnista teki päätös muodostaa erilaisia elimiä yleiskokous, turvallisuusneuvosto ja kansainvälinen tuomioistuin. (Yhdistyneet kansakunnat 1945, artikkelit 1, 2 ja 7.) Yhdistyneillä kansakunnilla katsotaan olevan 51 perustajavaltiota ja nykyään sillä on jäsenenä 193 valtiota. Yhdistyneet kansakunnat on suurin kriisinhallinnan toimija maailmassa ja Suomi osallistuu tällä hetkellä operaatioihin Libanonissa (UNIFIL), Lähi-idässä (UNTSO), Intian ja Pakistanin alueella (UNMOGIP) sekä Malissa (MINUSMA). (Puolustusvoimat.fi, luettu 30.8.2016 )

#### Nato

Nato on lyhenne North Atlantic Treaty Organization:sta, joka on suomennettuna Pohjois-Atlantin liitto. Se pohjautuu vuonna 1949 laadittuun Washingtonin sopimukseen, jonka allekirjoitti aikanaan yksitoista valtiota. Puolustusliiton Natosta tekee Washingtonin sopimuksen artikla viisi, jossa todetaan hyökkäyksen yhtä tai useampaa jäsenvaltiota vastaan olevan hyökkäys kaikkia sopimuksen allekirjoittajavaltioita vastaan. Organisaatio syntyi, kun saman sopimuksen artiklassa yhdeksän valtiot sopivat perustavansa neuvoston sekä sille tukielimiä kuten puolustuskomitean. (North Atlantic Treaty 1949, artikkelit 5 ja 9.) Naton toiminta turvallisuuskentässä on muuttunut ajan saatossa Neuvostoliiton romahtamisen, kriisinhallintaoperaatioiden aloittamisen sekä kansainvälisen terrorismin nousun myötä (Nato: The Alliance's New Strategic Concept, Nato: The Istanbul Declaration - Our security in a new era). Natolla on tällä hetkellä kuusi kriisinhallintaoperaatiota käynnissä Afrikassa ja sen läheisillä merialueilla, Balkanilla sekä Lähi-idässä. Suurimmat kriisinhallintaoperaatiot ovat Kosovossa ja Afganistanissa, joihin myös Suomi osallistuu. ([www.nato.int](http://www.nato.int), puolustusvoimat.fi, luettu 30.8.2016)

### 3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen tausta on kolmiosainen. Ensimmäinen osa rakentuu kompetenssin määritelmästä, sisällöstä ja kompetenssista tutkimuskohteena. Toinen osa käsittelee kompetenssin luomista puolustusvoimissa. Kolmas osa koostuu kompetenssille asetetuista vaatimuksista kriisinhallintakoulutuksessa sekä kansainvälisen kriisinhallintaoperaation pataljoona- ja prikaatitasoisissa esikunnissa.

Kompetenssia ja sen tutkimista tarkastellaan aiheesta tehdyn tutkimuskirjallisuuden kautta. Kompetenssin luomista tutkitaan sidottuna puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan, henkilöstön osaamisen kehittämisen strategiaan, Maanpuolustuskorkeakoulun maistereiden koulutusohjelman opetussuunnitelmaan ja tutkintovaatimukseen, kriisinhallintatehtäviin valmistavien kurssien sisältöön, kriisinhallintatehtävää edeltävän tehtäväkohtaisen koulutuksen sisältöön sekä toimialueella saatavaan perehdytykseen. Kompetenssille asetettuja vaatimuksia tarkastellaan sekä kansainvälisten toimijoiden asiakirjoissaan koulutukselle asettamien vaatimusten näkökulmasta että tehtäväkuvauksissa yksilökohtaisesti esikuntaupseereille asetettujen vaatimusten kautta.

#### 3.1 Kompetenssi

Kompetenssi-termi tulee latinankielisestä sanasta *competens*, joka on johdettu verbistä *competere* – ponnistella yhdessä (Frame 1999, 9–10). Kompetenssi on osaamisesta yleisesti käytetty termi, jota käyttävät esimerkiksi Ojala (2002, 104) ja Hanhinen (2010, 52). Tohtori Hanhisen teoksessaan *Työelämäosaaminen* (2002) käyttämä Bunkin (1994) jäsentely jaottelee kompetenssin ammatilliseen kompetenssiin, menetelmälliseen kompetenssiin, sosiaaliseen kompetenssiin ja osallistumista edistävään kompetenssiin. Ammatillisella kompetenssilla tarkoitetaan kykyä suoriutua määritellyn toiminta-alueen tehtävistä. Menetelmällinen kompetenssi on reagoimista suoritusten aikaisiin ongelmiin ja niiden ratkaisemista sekä saatujen kokemusten hyödyntämistä tulevissa työtehtävissä. Sosiaalinen kompetenssi on kommunikoinnin, yhteistyökyvyn ja sosiaalisen kyvykkyyden yhdistelmä. Osallistumista edistävällä kompetenssilla tarkoitetaan oman työn ja työympäristön muokkaamista, organisointi- ja päätöksentekokykyä sekä vastuunottoa omasta toiminnasta ja kehityksestä. (Hanhinen 2010, 52, Bunkin 1994 mukaan)

Kesti (2012) tulkitsee kompetenssin koostuvan tiedoista, taidoista ja asenteista kun taas Nordhaugin (1991) mukaan kompetenssin osa-alueet ovat tiedot, taidot ja kyky tai soveltuvuus. (Kesti 2012, 41; Nordhaug 1991, 163–164). Ojala (2002) taas käyttää osaamista ja kompetenssia termeinä rinnakkain. Osaamisella tarkoitetaan hänen mukaansa ihmisen koko pätevyyttä ja osaamispotentiaalia ja se on hänen mukaansa enemmän kuin pelkästään tietoja ja taitoja. Ojala jakaa osaamisen operatiiviseen ja strategiseen kyvykkyyteen, jotka koostuvat yksilön valmiuksista. Operatiivinen kyvykkyys sisältää hänen mukaansa tietoja ja taitoja, joita tarvitaan nykyisen työtehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen tosin kuin strateginen kyvykkyys, joka ei liity yhteen spesifiin työtehtävään vaan on hyödynnettävissä missä tahansa. (Ojala 2002, 36–37, 103–106)

Frame esittää teoksessaan Project Management Competence kompetenssin ja kyvykkyyden olevan hyvin saman sisältöisiä käsitteitä, lähes synonyymejä. Hänen mukaansa kompetentit ihmiset ovat kyvykkäitä ihmisiä. Hänen määritelmänsä kompetenssille on filosofinen, tulos ratkaisee. Kaikilla tasoilla - yksilöinä, ryhminä ja organisaatioina - kompetenssin omaavat tuottavat jatkuvasti haluttuja tuloksia. (Frame 1999, 10–12.) Yhtäläillä kyvykkyys ja pätevyys ovat Viitalan väitöskirjassaan Osaamisen johtaminen esimiestyössä käyttämiä termejä ammattitaidosta. Näistä kyvykkyys on hänen mukaansa laajemmin työelämässä tarvittavia taitoja ja pätevyydet eli kvalifikaatiot yksittäiseen työtehtävään tarvittavia valmiuksia. (Viitala 2002, 51–52.)

Kyvykkyys sisälsi Ojalan (2002) mukaan tietoja ja taitoja. Näitä voidaan lajitella vielä useisiin eri kategorioihin, joista tässä tutkielmassa käytän tietojen osalta Tynjälän (1999) ja taitojen osalta Herseyn ja Blanchardin (1990) käyttämiä jaotteluita. Tynjälä jakaa asiantuntijan omaaman tiedon muodolliseen tietoon, käytännön tietoon sekä itsesäätelytietoon. Muodollinen tieto on hankittu koulutuksen aikana ja sitä voidaan pitää ”kirjatietona”. Se on asiantuntijan oman alan vakiintunutta tietoa, joka voi olla konkreettista tai teoreettisesta. Toinen tiedon laji on käytännön tieto, joka muodostuu asiantuntijalle käytännön kokemuksen kautta ja siitä käytetään myös termiä ”äänetön tieto”. Kolmas Tynjälän käyttämä tiedon luokka on itsesäätelytieto, jolla hän tarkoittaa kykyä tarkastella omaa toimintaa tietoisesti ja kriittisesti. (Eteläpelto ja Tynjälä (toim.) 1999, 171–172)

Taitojen osalta käytän Herseyn ja Blanchardin (1990) esittämää esimiestaitojen jakoa. Heidän mukaansa menestyksekkääseen esimiestoimintaan kuuluu kolme aluetta: tekniset taidot, ihmisiin liittyvät taidot ja käsitteelliset taidot. Tekniset taidot pitävät sisällään kyvyn käyttää tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä tehtävien suorittamiseksi. Herseyn ja Blanchardin mukaan tekniset taidot voidaan saavuttaa kokemuksen ja oppimisen kautta. Ihmisiin liittyviin taitoihin he laskevat kyvyn työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan sekä ymmärtää motivaation merkitys ja johtamisen soveltamisen osaaminen. Käsitteellisiin taitoihin kuuluu kyky ymmärtää oman toiminnan liittyminen organisaation toimintaan, jotta oma toiminta on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Hersey & Blanchard 1990, 7.)

Hanhisen (2010) mukaan kasvatustieteellinen tutkimus katsoo kompetenssiin kuuluvan tietojen ja taitojen lisäksi suorituksen mahdollistavat kyvyt ja valmiudet. Yksilön kompetenssin muo-  
dostumiseen vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yksilön ominaisuudet ja ominaispiirteet. Ruohotiehen (2005) ja Singeriin (1980) viitaten Hanhinen määrittelee kyvyn olevan olemassa olevia henkisiä ja fyysisiä edellytyksiä sekä suorituspotentiaalia, jotka ovat pääosin oppimisen kautta hankittuja. Vastaavasti valmiudet ovat yksilön pitkäaikaisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä, jotka ovat perinnöllisiä tai oppimisen kautta hankittuja. (Hanhinen 2010, 55–56.)

Kompetenssi on edellä kuvatusti sekä synonyymi että yläkäsite osaamiselle, joka jakautuu valmiuksiin, tietoihin, taitoihin sekä yksilön ominaisuuksiin. Kompetenssin katsotaan tässä tutkimuksessa koostuvan edellä määritellyistä osista. Edelleen mainittuja tutkijoita mukaillen kompetenssin osat ovat kehitettävissä olevia, joten niiden tutkiminen on mahdollista ja niiden tutkimuskohteeksi ottaminen on perusteltua.

### 3.1.1 Tutkimuksessa mitattavat kompetenssin osa-alueet

Aiemmassa luvussa todettiin asiantuntijoihin nojaten kompetenssi yläkäsitteeksi ja synonyymiksi osaamiselle, jolloin kompetenssin nimellä mitattavien osa-alueiden lukumäärä on lähes rajaton. Tutkimuksessa mitattavia osa-alueita varten hyödynnetään jo valmiiksi puolustusvoimien palkkausnimikkeessä upseereille rajaamaa ”työnkuvaa”. Upseereilla on käytössä JSA-palkkausjärjestelmä. Se on lyhenne johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävistä, jota upseerien nähdään puolustusvoimissa työkseen suorittavan. (esim. Maanpuolustuskorkeakoulu 2015c, 4–6.) Upseerien työnkuvaan odotetaan tämän mukaisesti liittyvän johtamista, suunnittelua ja



oman alansa asiantuntijuutta, jolloin niiden tutkimiseen sopii Bunkin sekä Herseyn ja Blanchardin esittämien määritelmien yhdistelmä. Sotatieteiden maistereiden kompetenssia kriisinhallintaoperaation esikuntatyöskentelyyn selvitetään tässä tutkimuksessa ammatillisen kompetenssin ja sosiaalisen kompetenssin näkökulmista.

Ammatilliseen kompetenssiin tässä tutkimuksessa kuuluvat Herseyn ja Blanchardin listaamat tekniset taidot sekä sotataidollinen osaaminen. Sosiaaliseen kompetenssiin kuuluvat kyky työskennellä ihmisten kanssa, sosiaalinen osaaminen ja kommunikointi. Näiden yhdistelmä vastaa Pääesikunnan (2012) käyttämää termiä johtamis- ja vuorovaikutustaidot, joiden tärkeyttä, kuten empatiaa sekä toisen vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä osana johtamistaitoa painottaa Frame (2012) teoksessaan *Project Management Competence* (Frame 2012, 81–87; Pääesikunta 2012a, 72.)

Luvussa 1.3 esitellyn aiemman tutkimuksen pohjalta nimettiin kiinnostuksen kohteiksi johtamiskäyttäytymisen ja vuorovaikutustaidot, sotataidollisen osaamisen ja kielitaidon. Kaksi ensimmäistä, johtamiskäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot sekä sotataidollinen osaaminen kuuluivat aikaisemmassa kappaleessa tehtyyn yhdistelmään Hanhisen ja Herseyn ja Blanchardin malleista. Kolmas esiin nostettu kiinnostuksen kohde – kielitaito – on esitetyn jaon rajoja rikkova osaamisen alue, mutta on otettava tutkimuskohteeksi, koska aiemman tutkimuksen pohjalta se on välttämätön kompetenssin osa-alue kriisinhallintaoperaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sotatieteen maistereiden kvalifikaatioiden vastaamista tehtävään asetettuihin vaatimuksiin. Kvalifikaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tehtäväkohtaisesti kirjattuja pätevyysvaatimuksia, kuten suoritettuja kursseja tai osoitettua vieraan kielen osaamista.

Kuten yllä todettiin, käytetään tässä tutkimuksessa mitattavina kompetenssin osa-alueina ammatillista kompetenssia, sosiaalista kompetenssia sekä kielitaitoa. Tehdyistä rajauksista johtuen on aiheellista tarkastella mitä mitattaviksi valitut ammatillinen kompetenssi, sosiaalinen kompetenssi ja kielitaito tässä tutkimuksessa sisältävät ja mitä niistä voidaan mitata.

### 3.1.2 Ammatillinen kompetenssi

#### Suunnittelu

Suunnittelu luokitellaan johtamisen nelikentän mukaan management-osioon, jossa keskitytään tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun (Kiuru (toim.) 2009, 19). Johtajan käsikirja käsittelee suunnitteluprosessia sodanajan toimintaympäristön näkökulmasta, mutta samat lainalaisuudet ovat käytettävissä muissakin toimintaympäristöissä. Suunnitteluprosessi sisältää seuraavat elementit aikajärjestyksessä: tehtävän saaminen ja sen erittely, tilanteenarviointi sisältäen olosuhteet, omat mahdollisuudet ja vastustajan mahdollisuudet. Tätä seuraa vaihtoehtojen arviointi, jonka jälkeen päätöksenteko. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma ja toimeenpannaan se. (Pääesikunta 2012a, 95–103; vrt. FINCENT 2016b 2016) Tarvittaessa joitain osia poisjättämällä edellä esitetty suunnitteluprosessi on jokaisen johtajan arkipäiväinen työtapa. Suunnittelun osalta tutkimuksessa mitataan sotatieteiden maistereiden suunnitteluprosessin hallitsemista.

#### Asiantuntijuus

Johtamis- ja suunnittelutaitojen lisäksi koulutusjärjestelmän tarkoituksena on luoda kykyä asiantuntijuuteen (Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, 8§). Tynjälän (1999) mukaan todellisen asiantuntijan työskentelyä voidaan kuvata asteittain eteneväksi, progressiiviseksi ongelmanratkaisuprosessiksi. Tällöin asiantuntija ei ratkaistuaan ongelman rutiinoidu käyttämään samaa ratkaisua uudelleen vaan määrittelee uuden korkeamman tason ongelman. Tällöin puhutaan jatkuvan oppimisen prosessista, jota koulutuksellisten muotojen tulisi tukea esimerkiksi luomalla kykyä soveltaa opittua tietoa eri tilanteisiin mieluummin kuin pelkkää tenttiä varten. (Eteläpelto & Tynjälä (toim.) 1999, 160–162.) Puolustusvoimien strategian mukaisesti osaamista kehitetään siten, että ihmisiä kohdellaan aktiivisina oppijoina, jotka kykenevät soveltamaan ja laajentamaan tietämystään (Pääesikunta 2004, 6–7). Kirjoittajan etnografiset havainnot Maanpuolustuskorkeakoulun opetuksesta tukevat näkemystä strategian jalkautumisesta käyttöön. Asiantuntijuuden osalta tutkimuksessa mitataan sotatieteiden maistereiden sotataidollista osaamista.

### 3.1.3 Sosiaalinen kompetenssi

#### Johtaminen ja vuorovaikutustaidot

Tohtori Hannele Seeck (2008) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jossa ihmisten voimavaroja ja työpanosta hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Puolustusvoimat määrittelee johtamisen Seeckin kanssa samansuuntaisesti omiin erityispiirteisiinsä sopivaksi. Pääesikunnan laatiman määritelmän mukaan johtaminen on ”toimivallan ja ohjauksen käyttämistä henkilöstöön, joukkoihin ja suorituskäyttöihin tehtävän ja tavoitteen saavuttamiseksi.” Olennaisena johtamisen erityispiirteenä korostetaan tehtävätautia, jossa alainen päättää tehtävän yksityiskohtaisen suoritustavan. Pohjimmiltaan johtamisessa on kuitenkin kyse esimiesten ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Pääesikunta 2015, 4, 8). Puolustusvoimissa on käytössä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja painottava syväjohtamisen malli (Pääesikunta 2012a, 72). Syväjohtamisen ydin on erinomaisen johtamiskäyttäytymisen malli, jonka ulottuvuuksia kutsutaan syväjohtamisen kulmakiviksi. Syväjohtamisen ajatus on, että neljällä kulmakivellä - luottamuksen rakentamisella, inspiroivalla tavalla motivoida, älyllisellä stimuloinnilla ja ihmisten yksilöllisellä kohtaamisella - saadaan aikaan haluttu vaikutus. (Nissinen 2000, 100–103. Pääesikunta 2012a, 72.) Vuorovaikutuksen tärkeyttä voidaan korostaa esimerkiksi Viitalan (2004) mukaisesti neljällä johtamisen ulottuvuudella: tehtävien hoidolla, ihmissuhteiden hoidolla, henkisellä joustolla ja johtamisen etiikalla. Näistä kolme liittyy jollain tapaa vuorovaikutukseen (Viitala 2004, 77–78).

Viitalan (2004) mukaan johtamista voi oppia ja johtaja voi kehittyä koko elämänsä ajan. Kehittymistä edesauttavat henkilön ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi työkokemus, jatkuva itsensä kehittäminen ja koulutus. (Viitala 2004, 76–77.) Puolustusvoimien koulutusjärjestelmässä upseerien yhteinen johtamisopetus painottuu perustutkintojen osalta kandidaatin tutkintoon, jossa on kaikille yhteistä johtamisen opetusta teemalla ”Halu ja kyky johtaa ja ottaa vastuu”. Sotatieteiden maisteriopinnoissa johtamisen opetuksen määrä vaihtelee pääaineittain. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015d, 36–39.) Tutkimuksessa mitataan sotatieteiden maisterien toimeenpanokykyä sekä vuorovaikutustaitoja.

### 3.1.4 Kielitaito

Opetushallituksen määrittämällä yleisellä kielitutkinnolla (YKI) arvioidaan aikuisen toiminnallista kielitaitoa. Toiminnallisella kielitaidolla tarkoitetaan opetushallituksen mukaan sitä, miten

luontevasti ja sujuvasti henkilö suoriutuu tilanteista, joissa hän joutuu käyttämään vierasta kieltä. Kielitutkintoja voi suorittaa kolmella eri tasolla: perustaso, keskitaso ja ylin taso. Taitotasosteikolla ilmoitettuna perustaso on 1–2, keskitaso 3–4 ja ylin taso 5–6. Yleinen kielitutkinto koostuu puheen ymmärtämisestä, puhumisesta, tekstin ymmärtämisestä ja kirjoittamisesta. (Laki yleisistä kielitutkinnoista 2004, 6§; Opetushallitus 2011, 7; Valtioneuvoston asetus yleisistä kielitutkinnoista 2004, 5§; Valtioneuvoston asetuksen yleisistä kielitutkinnoista muutos 2011, 5§)

Kuusiportainen arviointiasteikko kielitaidosta on yhtenevä yhteiseurooppalaisen viitekehyksen asteikon kanssa. Opetushallituksen mukaan kielitutkinnon taitoasteikko on työnantajien hyödynnettävissä määriteltäessä, millaista kielitaitoa eri työtehtävissä vaaditaan. Yleisen kielitutkinnon taso neljä (YKI4) on yleisesti puolustusvoimien asettama vaatimus tutkimuksessa lähdemateriaalina käytetyissä tehtäväkuvauksissa. Taitotasokuvauksen mukaan tasolla neljä henkilö ”ymmärtää normaalitempoista puhetta, mutta joitakin yksityiskohtia saattaa jäädä ymmärtämättä. Nopea puhekieli ja murteellisuudet tuottavat kuitenkin vaikeuksia. Ymmärtää vaivatta yleisiä aihepiirejä käsitteleviä tekstejä, joskin muutamat tekstin välittämät sävyerot voivat jäädä epäselviksi. Selviää melko hyvin erilaisissa sekä virallisissa että epävirallisissa puhetilanteissa. Pystyy kirjoittamaan sekä yksityisiä että puolivirallisia tekstejä ja esittämään ajatuksiaan yhtenäisinä kokonaisuuksina.” (Opetushallitus 2011, 7–8.)

Nato käyttää kielitaidon mittaamiseen omaa järjestelmäänsä, joka on määritelty vakioimisasiakirjassa Stanag 6001. Asiakirjalla määritellään, millä tasolla kansainvälisiin esikuntiin sijoitettavan henkilöstön kielellinen osaaminen tulee olla, millaista kieltä käytetään raportoinnissa, kansainvälisessä kirjeenvaihdossa sekä kielitaidon mittaamisessa. Määritellyt kielitaidon osa-alueet ovat kuunteleminen, puhuminen, lukeminen ja kirjoittaminen. Mitta-asteikko on välillä 0–5, jossa 0 määritellään osaamattomaksi, 1 selviytymiseksi, 2 toimivaksi, 3 ammattilaiseksi, 4 asiantuntijaksi ja 5 natiivipuhujaksi. Kaikista kielitaidon osa-alueista annetaan arvosana erikseen. (Nato 2010, 1–3.)

### 3.2 Kompetenssin kehittäminen puolustusvoimissa

Osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen yhteydessä käytetään usein termiä oppiva organisaatio tai puhutaan organisaation oppimisesta ja käsitteestä tietopääoma (Kesti 2012, 40;

Viitala 2004, 175; Yukl 2002, 323). Ruohotie (1996) määrittelee oppivan organisaation yhteisöksi, joka muuttaa itseään alinomaa ja tekee jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät jatkuvasti omaa kapasiteettiaan. (Ruohotie 1996, 40–41.) Yuklin (2002) mukaan oppiva organisaatio oppii nopeasti ja hyödyntää oppimaansa tullakseen tehokkaammaksi (Yukl 2002, 323). Oppivan organisaation tunnuspiirre on virheistä oppiminen, organisaation kohtaamista kriiseistä selviytyminen uuteen ympäristöön ja tilanteeseen sopeutumisella. Tällaisessa organisaatiossa uusiutuminen on ihmislähtöistä ja olemassa olevia rakenteita uskalletaan murtaa, mutta se edellyttää muutosmyönteistä ilmapiiriä organisaatiossa. (Carnall 2007, 164–165). Ojalan mukaan edes huippuosaaminen ei kanna pitkälle, jos osaamista ei uusita ja organisaatio uusiudu jatkuvasti (Ojala 2002, 29). Kestin (2012) mukaan organisaation osaamisen yksi pala on yksilöiden tietopääoma, joten on loogista, että Vaherva näkee henkilöstön koulutuksen investointina inhimilliseen pääomaan (Eteläpelto & Tynjälä (toim.) 1999, 85; Kesti 2012, 40).

Ojala (2011) katsoo yritysten menestyksen riippuvan ihmisistä ja ihmisten älyllisistä resursseista eikä hänen mielestään kyvykäs työntekijä ole pelkästään muodollisesti koulutettu vaan sellainen, joka pitää haasteista ja itsensä kehittämisestä (Ojala 2011, 22). Yhtäläillä hän toteaa yhä merkittävemmän osuuden oppimisesta tapahtuvan koulutusjärjestelmän ulkopuolella (Ojala 2002, 107). Asiantuntijuus nähdään jatkuvana ongelmanratkaisuprosessina, omien kykyjen ylärajalla työskentelynä sekä itsensä ylittämisenä. Perinteiset koulutukselliset käytännöt, jotka keskittyvät tiedon esittämiseen ja toistamiseen näyttävät pikemminkin ehkäisevän sellaisen asiantuntijuuden syntymistä, joka näyttäytyy jatkuvana oppimisena. (Eteläpelto & Tynjälä 1999 (toim.), 162)

Puolustusvoimien henkilöstön kehittämisen päämääränä on luoda osaamista sotilaallisen suorituskyvyn varmistamiseksi. Tämä tapahtuu puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmässä, johon kuuluvat perustutkinnot, jatkotutkinnot, täydennyskoulutus, perehtyminen ja perehdyttäminen, työssä oppiminen, kielikoulutus, ulkomailla tapahtuva koulutus sekä muu puolustusvoimien ulkopuolinen koulutus. (Pääesikunta 2011, 6–7.)

Palkatun henkilöstön kehittämisstrategian mukaan puolustusvoimat pyrkii olemaan oppiva organisaatio, joka oman määritelmänsä mukaisesti uudistaa itseänsä toimintaympäristön ja tulevien haasteiden mukaan ollen suorituskyykyinen ja tehokas (Pääesikunta 2004, 10). Uusimmassa

puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa ei enää käytetä termiä oppiva organisaatio, mutta strategiassa painotetaan elinikäistä oppimisprosessia ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä tulevaisuuden tarpeisiin. Henkilöstöltä edellytetään muutosvalmiutta, omatoimisuutta sekä halua ja kykyä oppia uutta. Elinikäisen oppimisen tukeminen on Maanpuolustuskorkeakoulun osalta laissa käsketty tehtävä. (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta annetun lain muuttamisesta 2016, 2§; Pääesikunta 2014, 1–8) Kaiken puolustusvoimissa tapahtuvan osaamisen kehittämisen todetaan kuitenkin tapahtuvan työnantajan tarpeesta, jota tukee työntekijän motivaatio hankkia osaamista (Pääesikunta 2012b, 7).

Tässä mielessä puolustusvoimissa oppivana organisaationa on nähtävissä nykyaikana vallalla olevan innovaatioparadigman mukainen tahtotila, että työntekijät ovat yksilöitä, joilla on tarve kehittää itseään ja oppia uutta. Henkilöstön kehittämisstrategian kanssa samassa linjassa on innovaatioteorioissa esiintyvä näkemys, että työntekijöitä motivoi palkan ja etujen lisäksi halu käyttää ammattiosaamistaan eikä organisaatiossa tapahtuvia muutoksia nähdä ongelmina. (Seeck 2008, 243–245; vrt. Pääesikunta 2004, 10.)

Pekka Ruohotie toteaa teoksessaan *Oppiminen ja ammatillinen kasvu* (2002) tietojen ja taitojen nopean vanhenemisen olevan todellinen uhka eri ammateissa toimiville, mutta erityisesti korkean koulutuksen hankkineille. (Ruohotie 2002, 49). Sama ongelma tiedostetaan puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa, jossa mainitaan ongelmana olevan työtehtävien nopean muutoksen sekä tiedon nopean vanhenemisen, joka vaikeuttaa työssä tarvittavan osaamistarpeen arviointia (Pääesikunta 2014, 8). Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategiassa todetaan jatkuvan oppimisen olevan sitä tärkeämpää, mitä nopeammin toimintaympäristö muuttuu. Strategian mukaan osaamisen kehittämisen perusajatus on puolustusvoimien osaamistarpeiden ja yksilön oppimistarpeiden yhdistäminen. (Pääesikunta 2004, 1–2)

Ruohotien (2002) mukaan ”esimiehen tehtävä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisien taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista.” (Ruohotie 2002, 275). Sekä puolustusvoimien henkilöstöstrategia että puolustusvoimien henkilöstön kehittämisen strategia velvoittavatkin esimiehet edistämään toiminnallaan sellaista toimintakulttuuria, joka tukee yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista ja koko organisaation oppimista. Osaamista kehitetään puolustusvoimien koulutusjärjestelmässä, työssä oppimisessa sekä muulla suunnitelmallisella toiminnalla. Menetelminä käytetään urapolkuun kuuluvia opintoja,

työssäoppimista sekä kursseja. (Pääesikunta 2014, 15, 35; Pääesikunta 2004, 1–5). Tyypillinen esimerkki tällaisesta opintojen ja työssäoppimisen vuorottelusta ovat sotatieteiden perusopinnot, jossa kandidaattiopintojen ja maisteriopintojen välissä on noin neljän vuoden työssäoppimisjakso. Tämän jakson aikana upseerit lisäävät ammattitaitoaan osallistumalla kurssiluontoihin opetustilaisuuksiin. Tämän tyyppisen työssäoppimisen hyötyjä ja haittoja voisi rinnastaa oppisopimuskoulutukseen, josta Eteläpellon (1993) mukaan on hyötyä, koska se mahdollistaa oppimisen, vuorovaikutuksen ja työskentelyn todellisessa työpaikkakulttuurissa. Haittapuolena tällaisessa toimintatavassa on mahdollisuus, että oppijaan iskostuvat työympäristön negatiiviset piirteet ja kulttuuri. (Eteläpelto & Miettinen 1993, 109, 116–117). Toisaalta työelämävaiheen toteuttaminen osoittaa, että puolustusvoimat on kyennyt toteuttamaan luonnollisessa työympäristössä oppimisen, vaikka Viitala pitää sen toteuttamista vaikeana (Viitala 2004, 183).

Ruohotien (2002) mukaan on ihannetapaus, jos henkilön osaamisen kehittäminen jatkuu koko hänen työuransa ajan ja hän kokee, että hänellä on jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Urautumisen ja työhön rutinoituminen ovat uhkia, jotka vähentävät työn merkitystä tekijälleen. (Ruohotie 2002, 49–50.) Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia noudattaa hyvin tätä ohjetta painottaen elinikäistä oppimista ja tehtäväkiertoa (Pääesikunta 2004, 4–5).

### 3.2.1 Sotatieteiden maisterikurssi

Sotatieteiden maisterin tutkinto on ylempi korkeakoulututkinto ja laajuudeltaan 120 opintopistettä. Maisterin tutkinto on vuonna 2017 säädetyn lain kahdeksanportaisessa vaativuusasteikossa sijalla seitsemän. Sotatieteiden maisterikurssi on kestoltaan kaksi vuotta ja tyypillisesti sitä edeltää noin neljän vuoden pituinen työelämäjakso kandidaatin tutkinnon jälkeen. Opinnot suoritetaan kandidaatin tutkinnon aikaisen pääaineen pohjalta., joskin pääaineen vaihtaminen on mahdollista oman puolustushaaraesikunnan esityksestä. Pääaine on valittavissa kuudesta vaihtoehdosta: johtaminen, sotilaspedagogiikka, sotatekniikka tai sotataito, joka käsittää taktiikan, strategian ja sotahistorian. Jokin sotataidon kolmesta alalajista on oltava opiskelijalla joko pääaineena tai pitkänä sivuaineena. (Laki tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017, 2§; Maanpuolustuskorkeakoulu 2015, 7; Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017, 1§, liite 1)

Sotatieteiden maisterin tutkinnon tavoitteet ovat yhtenevät muiden ylempien korkeakoulututkintojen tavoitteiden kanssa. Tavoitteena on antaa opiskelijoille pääaineen hyvä tuntemus ja sivuaineen perusteiden tuntemus. Tutkinto antaa valmiudet tieteellisen tiedon ja tieteellisten menetelmien soveltamiseen sekä valmiudet toimia työelämässä oman alansa asiantuntijana ja kehittäjänä. Lisäksi tutkinto antaa valmiudet tieteelliseen jatkokoulutukseen sekä hyvän viestintä – ja kielitaidon. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015d, 38; Valtioneuvosto 2008, 8§; Valtioneuvosto 2013, 12§)

Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteena on tuottaa teoriaa ja käytäntöä yhdistävää opetusta, joka tähtää osaaviin ja laaja-alaisesti ajatteleviin upseereihin (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012, 8). Upseerin koulutusohjelmassa opiskelevat suorittavat myös sotilasammattillisia opintoja, joiden suorittaminen on edellytys upseerin virkaan nimittämiseksi. Sotilasammattillisten opintojen tavoitteena on antaa upseerille virassa tarvittavat lisenssit ja osaaminen. Sotatieteen maisterin tutkinnon sekä sen rinnalla suoritettavien sotilasammattillisten opintojen tarkoitus on luoda valmiuksia toimia poikkeusolojen joukkoyksikön päällikkötehtävissä, rauhanajan yksikön päällikön tehtävissä sekä kansainvälisissä tehtävissä yksikön päällikkötehtävissä. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 7–8.)

Tutkimuksen kannalta kiinnostavaksi opintosisällöksi valittiin aikaisemmin sellaiset opinnot, jotka kasvattavat tulevien sotatieteen maistereiden kompetenssia johtamiseen, suunnitteluun ja asiantuntijuuteen kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tällaisia ovat kurssit, jotka liittyvät taktisen osaamisen kasvattamiseen, johtamiseen ja johtamiskäyttämisen kehittämiseen tai kriisinhallintaoperaatioissa tarpeellisten kielten opintoihin. Sotatieteiden maisterikurssin sisällöstä kaikille pakollisia opintoja on 25 opintopistettä, joista joukkoyksikön taistelun opetukseen on varattu 20 opintopistettä. Niihin sisältyy kolme opintojaksoa joukkoyksikön taistelusta, joista tässä tutkimuksessa keskitytään maavoimien opintosuunnan saamaan opetukseen. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 12–13.) Keskeistä taktiikan opintojaksojen sisällössä on opettaa opiskelijoille FINGOPin mukainen suunnitteluprosessi, jossa pataljoonan suunnitteluprosessi on viisiportainen (Maavoimien esikunta 2012, 2–2). Seuraavaksi esitellään opintojaksojen tutkimuksen kannalta tärkeimmät sisällöt. Opintojaksojen tarkat kuvaukset ovat nähtävissä Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisemasta sotatieteen maisterin tutkinnon opinto-opaasta.



Opintojakson 5C01 Johdatus joukkoyksikön taisteluun laajuus on kolme opintopistettä ja opintojakson tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää joukkoyksikköä vastaan kohdistuvan vihollisuuden, ymmärtää joukkoyksikön suorituskyvyn ja esikunnan suunnitteluprosessin sekä ymmärtää joukkoyksikön osana ylemmän joukon taistelua. Tässä opintojaksossa tutkimusaiheen kannalta hyödyllistä on joukkoyksikön suorituskyvyn sekä erityisesti esikunnan suunnitteluprosessin ymmärtäminen. Opintojakso 5C02 Joukkoyksikön taistelu 1 on laajuudeltaan neljä opintopistettä. Opintojakson tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää joukkoyksikön puolustustaistelun suunnittelun ja johtamisen sekä yleisten taktisten periaatteiden käytön taistelun suunnittelussa ja johtamisessa. Lisäksi huomionarvoista on, että opintojakson sisältönä on muun muassa esikunnan suunnitteluprosessissa harjaantuminen. Joukkoyksikön taistelu 2 (5C03) on sisällöltään joukkoyksikön taistelu 1 opintojaksoa vastaava, mutta opintojaksossa keskitytään hyökkäystaisteluun. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 28–29, 36–37.)

Opintojakso 5C04 Nykyaikaisen taistelun erityispiirteet toteutetaan aselajikouluissa ja sen laajuus on kuusi opintopistettä. Opintojakson tavoitekirjo on laaja, mutta esimerkiksi jalkaväkijoukon osalta tavoitteena on ymmärtää alueellisten joukkojen perusyhtymän sotataidollista ajattelua, kyetä soveltamaan alueellisten joukkojen taktiikkaa toimiessaan esikuntaupseerina, ymmärtää yhteistoiminta muiden aselajijoukkojen kanssa ja ymmärtää perusyhtymän taistelu osana maavoimien taistelua. Viimeinen kaikille pakollisista taktiikan opinnoista on kolmen opintopisteen laajuinen opintojakso 5C05 Yhtymän taistelu. Tavoitteena on, että opiskelija osaa joukkoyksikön tehtävän suunnittelun ja toimeenpanon sekä suunnitteluprosessin vaiheet lopputuotteineen. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 45–46, 69–71.)

Kieli- ja viestintäopinnot ovat laajuudeltaan minimissään viisi opintopistettä, mistä kolme opintopistettä on vieraan kielen opintoja. Kieliopintoja voi suorittaa halutessaan enemmän, kunkin kielen opintojakson laajuuden ollessa 3 opintopistettä. Ylimääräiset kieliopinnot tulevat tutkintoon kuuluvan 120 opintopisteen päälle. Kieliopintoja voi suorittaa englannissa, ranskassa, saksassa ja venäjässä. Opintojaksojen tavoite on, että opiskelija oppii keskeistä ammatillista ja akateemista sanastoa sekä argumentointitaitoja. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 206–207.)

Muut tässä tutkimuksessa käsiteltävät sotatieteiden maisterikurssin aikana suoritettavat opinnot ovat pääainekohtaisia. Johtamisen pääaineopiskelijoiden osalta tutkimukseen valitsin opinto-

jaksot 1C02\_15: Johtaminen sodanajan toimintaympäristössä 2, 1C03\_15: Johtamisopit ja taistelun johtaminen ja 1C09\_15 Johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa. Johtaminen sodanajan toimintaympäristössä 2 opintojakson laajuus on viisi opintopistettä ja siihen osallistuvat sekä johtamisen pääaineopiskelijat että taktiikan pääaineopiskelijat. Opintojakson tavoitteena on, että opiskelija syventää tietämystään sodanajan toimintaympäristöstä. Kriisinhallinnan kannalta merkittäviä opintojaksoon sisältyviä tekijöitä ovat media, informaatiovaikuttaminen ja sotilas-sosiologian haasteet ja mahdollisuudet johtamiselle. Johtamisopit ja taistelun johtaminen opintojakson (1C03) tavoitteena on, että opiskelija tuntee eri johtamisoppien kehityksen ja osaa yhdistää havaitsemiaan käytäntöjä oppeihin sekä tuntee oppien yhteyden taistelun johtamiseen ja johtajuuteen. Opintojakson laajuus on kolme opintopistettä. 1C09 Johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa on laajuudeltaan kolme opintopistettä. Opintojakson keskeinen tavoite on perehdyttää opiskelijat toimimaan NATO-johtoisessa monikansallisessa esikunnassa sekä antaa perusteet toimia pataljoonatasoisen esikunnassa kriisinhallintaoperaatioissa. Kurssi vastaa sisällöltään Ruotsin kansainvälisen keskuksen järjestämää Multinational Tactical Junior Staff Officer Coursea (MTJSOC). Kurssilla opetetaan NATOn käyttämä suunnitteluprosessi Operational Planning Process (FINCENT 2016a; Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 80–82, 85–86; Swedish International Centre, CCD2&3; keskustelu Yrjölä-Lindberg 9.3.2017) Kurssi on ollut sotatieteen maisterien opetusohjelmassa SM1-kurssista lähtien, mutta siitä on saanut Battaion Staff Officer Course-todistuksen SM5-kurssista alkaen (Maanpuolustuskorkeakoulu 2010, 74–75; Waltari 2016, 2; Keskustelu Yrjölä-Lindberg 9.3.2017).

Sotilaspedagogiikan pääaineopiskelijoiden opintojaksoista valitsin tutkimukseen opintojakson 3C03\_15: Kokonaisvaltainen kriisinhallinta. Opintojakson sisältö on vastaava ylempänä esitellyn johtamisen pääaineopiskelijoiden opintojaksoon johtaminen kriisinhallintaoperaatiossa. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2015a, 105–106.)

Sotataidon opiskelijoiden opintojaksoista tutkimusaiheeseen liittyvät strategian opintojakso 2C02BV Strategian ja kansainvälisen turvallisuuden erityiskysymykset sekä taktiikan opiskelijoiden opintojakso 2C02FV\_15 Valmiusyhtymän taistelu. Strategian opintojakson laajuus on seitsemän opintopistettä ja sen tavoite on, että opiskelija ymmärtää sotilaallisten konfliktien ja kriisien syntymiseen liittyviä tekijöitä sekä ymmärtää kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan merkityksen osana valtion turvallisuuspäämäärien saavuttamista. Taktiikan opiskelijoiden opintoisällöstä opintojakso 1C02\_15 Johtaminen sodanajan toimintaympäristössä on sama johtamisen opiskelijoiden kanssa. Opintojakson 2C02FV\_15 Valmiusyhtymän taistelu laajuus on

kolme opintopistettä. Tarkoituksena on, että opiskelijat ymmärtävät valmiusyhtymän taistelun periaatteet ja kykenevät käyttämään tietojaan joukkoyksikön taistelun suunnittelussa ja johtamisessa. (Maanpuolustuskorkeakoulu 201a5, 135–136, 147)

Kaikille yhteisiä opintoja, joissa taktista osaamista harjaannutettiin ja esikuntatyöskentelyä opetettiin, kertyi kaikille opiskelijoille 20 opintopisteen verran. Johtamisen opiskelijoille tutkimusaiheen kannalta hyödylliseksi laskettuja aineopintoja kertyy yhdentoista opintopisteen verran. Sotilaspedagogiikan opiskelijoille mukaan laskettavia aineopintoja kertyy neljä opintopistettä. Taktiikan opiskelijoilla vastaava määrä on kahdeksan opintopistettä ja strategian opiskelijoilla seitsemän opintopistettä. Tutkimuksen kannalta ydinkompetenssia kehittävä opintojakso on johtamisen ja sotilaspedagogiikan opiskelijoilla oleva sotilaallisen kriisinhallinnan esikuntatyöskentelyyn erikoistuva kurssi 1C09 tai 3C03, jonka vastaavuus tutkimusaiheeseen on erittäin hyvä. Kaikille opiskelijoille kertyy kieliopintoja vähintään kolmen opintopisteen verran. Yhteenlaskettuna tutkimusaiheen kannalta valittuja opintoja kertyy maisteritutkinnon 120 opintopisteestä 34 opintopisteen ja 27 opintopisteen välille riippuen pääaineesta. Opintojen antamaa käytännön hyötyä selvitetään tutkimuksen empiirisessä osiossa.

### 3.2.3 Kriisinhallintaoperaation henkilöstön koulutus

NATO ja YK säilyttävät vastuun kriisinhallintatehtäviin osallistuvien henkilöiden ja joukkojen koulutuksesta joukkoja lähettävälle maalle (NATO Allied Joint Publication 2014a, 4-20; United Nations 2010, 2). Suomessa velvoite on lakisääteinen: ”Puolustusvoimat huolehtii sotilaallisen kriisinhallinnan edellyttämien valmiuksien luomiseksi tarvittavasta koulutuksesta ja harjoituksista” (Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta, 6§).

Maavoimien kriisinhallintaoperaatioiden henkilöstön koulutuksesta vastaa Porin prikaati. Porin prikaati jakaa kriisinhallintajoukkojen koulutuksen kolmeen kokonaisuuteen: valmistava koulutus, rauhanturvaajan peruskoulutus ja rauhanturvaajan täydennyskoulutus (Porin prikaati 2009, 1.) Pääesikunnan laatimassa puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konseptissa terminä käytetään ennen operaatiota tapahtuvaa koulutusta. Se sisältää kurssit, rotaatiokoulutuksen, lääkärintarkastuksen ja psykososiaalisen tuen. (Pääesikunta 2013, 23.) Tässä tutkimuksessa kriisinhallintaoperaatioon tähtäävää koulutusta tarkastellaan Porin prikaatin jaotteleman kolmen kokonaisuuden kautta, sillä ne ovat kattavammat ja sisältävät maavoimien esikunnan

mainitsevat osa-alueet. Kriisinhallintajoukkojen koulutuksen tarkoitus on antaa kriisinhallintaoperaatioon lähtevälle henkilöstölle sellaiset tiedot ja taidot, jotka mahdollistavat turvallisen toiminnan rauhanturvaajana ja osana kriisinhallintajoukkoa. Kriisinhallintajoukot tukevat rauhanturvaajan peruskoulutusta lähettämällä toimialuekouluttajia Porin prikaatin järjestämiin koulutustilaisuuksiin (Porin prikaati 2009, 1, 9).

### Valmistava koulutus

Rantapelkonen esittää teoksessa Taistelukentällä mielipiteensä, että kriisinhallintaoperaation esikuntatehtäviin parhaiten kouluttautuu erityisissä opetustilaisuuksissa eikä niinkään operaatioon valmistavassa rotaatiokoulutuksessa. (Rantapelkonen (toim.) 2012, 13). Rantapelkonen mainitsevat opetustilaisuudet kuuluvat valmistavaan koulutukseen. Valmistava koulutus toteutetaan kuukaudesta puoleentoista vuoteen ennen kriisinhallintaoperaatioon lähtöä tai rauhanturvaajan peruskoulutuksen alkua. (Porin prikaati 2009, 1–2.)

Valmistava koulutus on luonteeltaan joko yleisluontoista kriisinhallinnan perusteita käsittelevää koulutusta tai tiettyyn yksittäiseen kriisinhallintatehtävään valmistavaa toimialakoulutusta. Valmistavaa koulutusta toimeenpannaan kotimaisilla sekä ulkomaisilla kursseilla ja opetustilaisuuksissa. Porin prikaati jaottelee valmistavan koulutuksen Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen ja NORDEFCON kursseihin, NATO Schoolin kursseihin, PFP-ohjelman kursseihin ja muihin kriisinhallintatehtäviin liittyviin kursseihin. (Porin prikaati 2009, 2.) Kurssien kirjo ja määrä on suuri. Esimerkiksi Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen kurssitarjottimessa oli vuonna 2016 yhdeksän erilaista kurssia (FINCENT 2016b, 9–21) ja NATO Schoolilla vuonna 2016 110 erilaista kurssia (NATO School 2016, 1–2).

Useassa YK:n alaisen UNIFIL-operaation tehtävänkuvauksessa on pätevyysvaatimukseksi asetettu suoritettu UNSOC-kurssi. UNSOC-kurssi (United Nations Staff Officer Course) on tarkoitettu YK:n tai monikansallisen esikunnan tehtäviin sijoitettaville esikuntaupseereille ja se on suunnattu erityisesti pohjoismaisille upseereille. Kurssi on tarkoitettu palvelemaan ensisijaisesti divisioona- tai prikaatitason esikuntiin sijoitettavaa henkilöstöä. Kurssi koostuu neljästä osakokonaisuudesta, jotka ovat esikuntaupseerin tehtävät, operaatiosuunnitteluprosessi MCPP, johdanto YK:n monisyyseen operaatiokonseptiin sekä käytännön työskentely harjoitusolosuh-

teissa. Esikuntaupseerin tehtävät-osiossa tavoitteena on ymmärtää esikunnan rakenne ja eri toimistojen vastuut suunnitteluprosessissa. Suunnitteluprosessi-osion tavoitteena on ymmärtää suunnitteluprosessin rakenne ja kyetä osallistumaan prosessiin omalta osaltaan. Johdanto YK:n operaatiokonseptiin tavoittelee ymmärrystä sekä kriisinhallintakonseptista että kaikista siihen liittyvistä termeistä, käsitteistä ja laeista. Käytännön harjoituksen tarkoituksena on harjaantua esikuntaupseerin työssä sekä ymmärtää tiedonkulun merkitys esikunnassa ja yhteistyön merkitys siviili- sekä poliisikomponentin kanssa. (Swedish Armed Forces 2013, 1–11.)

### Rauhanturvaajan peruskoulutus

Peruskoulutus annetaan jokaiselle kriisinhallintaoperaatioon lähtevälle. Koulutuksen tavoite on, että henkilöstö kykenee aloittamaan oman tehtävänsä suorittamisen operaatioalueella. Koulutuksen sisältöön vaikuttaa toimialueen ja kriisinhallintajoukon tilanne (Porin prikaati 2009, 1–3.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan lähemmin Suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanossa (SKJL) koulutus- ja valintatilaisuudessa annettua rauhanturvaajan peruskoulutusta, koska SKJL on tutkielman laatimishetkellä suurin operaatio, jossa sotatieteen maistereita palvelee esikuntatehtävissä.

SKJL kevään 2016 vaihtohenkilöstön koulutus- ja valintatilaisuuden kokonaiskesto oli 14 viikkoa, joka jakautui seitsemään vaiheeseen (Porin prikaati 2016, 2–5). Vertailun vuoksi SKJA:n syksyn 2015 koulutus- ja valintatilaisuuden kesto oli kolme viikkoa jakautuen kahteen vaiheeseen: yhteinen koulutus ja tehtäväkohtainen eriytyvä koulutus (Porin prikaati 2015b, 1–3). Ensimmäinen SKJL:n koulutuksen vaihe oli valmistava koulutus, jossa suoritettiin puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle testaustilaisuus. Lisäksi avainhenkilöstö kävi tutustumismatkalla operaatioalueella. Toinen vaihe oli kuljettajakoulutus, jonka kesto oli 5 viikkoa. Kolmas vaihe koulutus- ja valintatilaisuudessa olivat tehtäväkohtaisesti eriytyvät kurssit. Niiden kesto oli viikko ja sisältönä eriytyvästi henkilöstölle omaan tehtävään liittyvää sisältöä kuten esimerkiksi huollon toimialakurssi, OSINT-kurssi, tarkka-ampujakurssi, lääkintäkurssi ja pioneerikurssi.. Neljäs vaihe koulutuksessa oli kaksi viikkoa kestävä yhteinen koulutus, johon osallistui koko suomalainen kriisinhallintaoperaation vaihtohenkilöstö. Yhteisen koulutuksen tarkoituksena oli rauhanturvaajan perustaitojen ja tietojen opettaminen. (Porin prikaati 2016, 2–5.)

Kaksi viikkoa kestänyt viides vaihe koostui joukkokohtaisista eriytyvistä kursseista, johon osallistui myös suomalaisten yhteydessä operaatiossa palveleva virolainen kriisinhallintahenkilöstö. Eriytyvä koulutus jakautui pataljoonan esikunnan koulutukseen, operatiivisten yksiköiden johtajien koulutukseen, kalustokoulutukseen, huolto-osan koulutukseen, viestijoukkueen jatkokoulutukseen, lääkintähenkilöstön jatkokoulutuksen, suojelu- ja pelastusryhmän koulutukseen, NSE (National Support Element) koulutukseen sekä SAP-kurssiin. Esikunnan koulutuksen tavoitteena oli pataljoonan esikunnan työjärjestyksen ja toimintamallien opettaminen sekä suunnitteluprosessin harjoittelu. (Porin prikaati 2016, 6–8.)

Kuudes vaihe koulutuksesta oli toimialueharjoitus, joka henkilön tehtävästä riippuen kesti kolmesta seitsemään päivään. Harjoituksen tavoitteena on, että kriisinhallintajoukko on arvioitu toiminnassaan ja sen jatkokoulutustarpeet on tunnistettu. Lisäksi joukko osaa toimia yleisimmässä operaatioalueella kohdattavissa häiriötilanteissa ja sillä on perusteet toimia taistelutilanteissa. Harjoituksen jälkeen joukko kykenee aloittamaan toiminnan heti toimialueelle saavuttuaan. Koulutus- ja valintatilaisuuden viimeinen vaihe on koulutuksen päättäminen, jonka yhteydessä kriisinhallintatehtävään sopiviksi katsotut henkilöt allekirjoittavat palvelussitoumuksen. (Porin prikaati 2016, 9–10.)

Porin prikaatin laatiman SKJL:n koulutussuunnitelman mukaisesti rauhanturvaajan peruskoulutuksen yhteisessä vaiheessa kaikille koulutetaan taistelukoulutuksessa kartan ja GPS:n käyttö, viestittäminen, partiointi, räjähdetietoisuus, ajoneuvokoulutus, suojelu- ja pelastuskoulutus, ase- ja ampumakoulutus, voimankäyttökoulutus sekä lääkintäkoulutus. Yhteensä taistelukoulutusta on 40 tuntia, joista ase- ja ampumakoulutusta on kahdeksan tuntia ja lääkintä sekä viestikoulutusta kuusi tuntia kumpaakin. Muille aiheille on aikaa kahdesta neljään tuntia. Joukko-kohtaisessa eriytyvässä koulutuksessa operatiivisille yksiköille koulutettiin komppanian toiminnan perusteet, saattue- ja joukkojenhallintatoiminta sekä pataljoonan reservitoiminta. Esikunnan osalta koulutus sisältää tietojärjestelmäkoulutusta, kriisityöryhmäkoulutusta, medianhallintaa, tapaamiskoulutusta ja operaationsuunnitteluprosessin opetteluun sekä harjoittelun. Esikunnan koulutuksessa painopiste on suunnitteluprosessin (MCP) opettelussa ja harjaantumisessa, johon on harjoituksen kanssa varattu 29 tuntia. (Porin prikaati 2015a, liite 3.) SKJA:n koulutussuunnitelmassa sisällöt yhteisissä koulutusaiheissa ovat samat, pois lukien pienet eroavaisuudet koulutettavassa aseistuksessa (Porin prikaati 2012, LIITE 1).

Esikunnan ja esikuntaupseerien koulutuksen painopiste on suunnitteluprosessissa. Suunnitteluprosessina SKJL:n koulutuksessa käytetään Military Component Planning Processia (MCP), joka jakautuu viiteen osaan: Mission Analysis, Courses of Action Development, Courses of Action Analysis & Selection, Development of Concept of operations & Plans ja Drafting of FRAGO (Porin prikaati 2015a, liite 3.)

#### Rauhanturvaajan täydennyskoulutus

Täydennyskoulutus jakautuu Porin prikaatin näkemyksen mukaan perehdyttämiseen ja täydentävään sekä ylläpitävään koulutukseen. Toimialueella tapahtuvassa perehdyttämisessä tavoitteena on saada koulutettua yksittäiselle rauhanturvaajalle ja joukolle sellaiset tiedot ja taidot, jotka tehtävän toteuttamiseen tarvitaan. Toimialueperehdytyksen tulee tapahtua välittömästi toimialueelle saapumisen jälkeen ja joissakin tehtävissä perehdytys on ehdoton vaatimus tehtävän hoitamiseksi. (Porin prikaati 2009, 5.)

Toimialueella tapahtuvan perehdytyksen tulisi sisältää sellaisia kokonaisuuksia, joita ei ole koulutettu rauhanturvaajan peruskoulutuksessa koulutus- ja valintatilaisuuden aikana. Perehdyttäminen tapahtuu erillisissä koulutustilaisuuksissa tai työn ohessa. Yksittäisten tehtävienhoitajien osalta edeltäjä kouluttaa seuraajansa. Perehdyttämisen painopistealueita ovat esimerkiksi toimialueen tilannetietojen päivittäminen, operatiivinen tehtävä, voimakäytön säännöt, operaation turvallisuusmääräykset, räjähdetietoisuus, oleminen ja eläminen toimialueella, operaation erityispiirteet, kanssakäynti paikallisten kanssa, palo- ja pelastuskoulutus, tukikohdan valmiuskoulutus sekä tehtäväkohtainen koulutus (Porin prikaati 2009, 5.)

Kriisinhallintajoukon tehtävänä on suunnitella toimialueella tapahtuva perehdyttäminen ja täydentävä koulutus. ”Täydentävän ja ylläpitävän koulutuksen tavoitteena on operatiivisen tehtävän toteuttamisessa vaadittavan valmiuden ja suorituskyvyn kehittäminen sekä ylläpitäminen korkealla tasolla tai suunnitelmallinen joukon valmiuden kohottaminen kouluttamalla.” Koulutuksen painopistealueita voivat olla esimerkiksi ase- ja ampumakoulutus, voimankäyttökoulutus, lääkintäkoulutus, viestikoulutus tai ajoneuvojen käsittely. Täydentävä ja ylläpitävä koulutus jatkuu koko kriisinhallintapalveluksen ajan (Porin prikaati 2009, 6–9.)

Suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa laatiman koulutussuunnitelman mukaan täydentävä ja ylläpitävä koulutus toimialueella jakautuu viiteen osa-alueeseen, joihin kokonaisuudessa on käytettävissä 140 tuntia. Ensimmäinen osa-alue muodostuu YK:n pakollisista opetusaiheista, joihin kuuluvat esimerkiksi ampumaratojen käytön ohjeistus, kulttuuritietous, HIV-opetus ja gender-training. Toinen osa-alue on UNIFIL-operaation läntisen sektorin johtama koulutus. Läntinen sektori (Sector West) on prikaati, jonka alaisuudessa suomalaisirlantilainen pataljoona toimii. Toisessa osa-alueessa koulutusaiheina ovat muun muassa partionjohtajien koulutus, STIR-koulutus (Standard Incident Reaction), prikaatin muihin joukkoihin ja reservihin tutustuminen, haavoittuneiden evakuointi sekä yhteistoiminta Libanonin asevoimien kanssa. Kolmas osa-alue täydennyskoulutuksessa on tukikohtakohtainen koulutus. Se käsittää esimerkiksi tukikohtaohjeen sisällön opetuksen, tukikohdan vartioinnin järjestelyt ja tehtävät, toiminnan tulipalotilanteissa, suojautumisen hälytyksessä sekä tukikohdan puolustusjärjestelyt. Neljäs osa-alue on suomalaisirlantilaisen pataljoonan oma koulutus, jossa aiheina ovat muun muassa pataljoonan tehtävä ja operatiivinen tilanne, operaatioturvallisuus ja toimintatavat sekä vastuualueisiin perehtyminen. Viides osa-alue on suomalaisen kontingentin johtama koulutus, jossa aiheina ovat henkilöturvallisuus, hyvinvointiasiat ja lainopilliset asiat (Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanonissa 2014, 2, LIITE 1.)

Esikunnan henkilöstön kannalta eriytyvää opetusta kertyi valmistavassa koulutuksessa henkilön kurssituksesta riippuva määrä. Rauhanturvaajan peruskoulutuksessa esikunnan koulutusta oli yhteensä noin kaksi viikkoa ja toimialueella tapahtuvassa rauhanturvaajan jatkokoulutuksen osana olevassa perehdyttämisessä keskitytään esikuntaupseerien osalta nimenomaiseen työtehtävään. (Porin prikaati 2016, 6–7.)

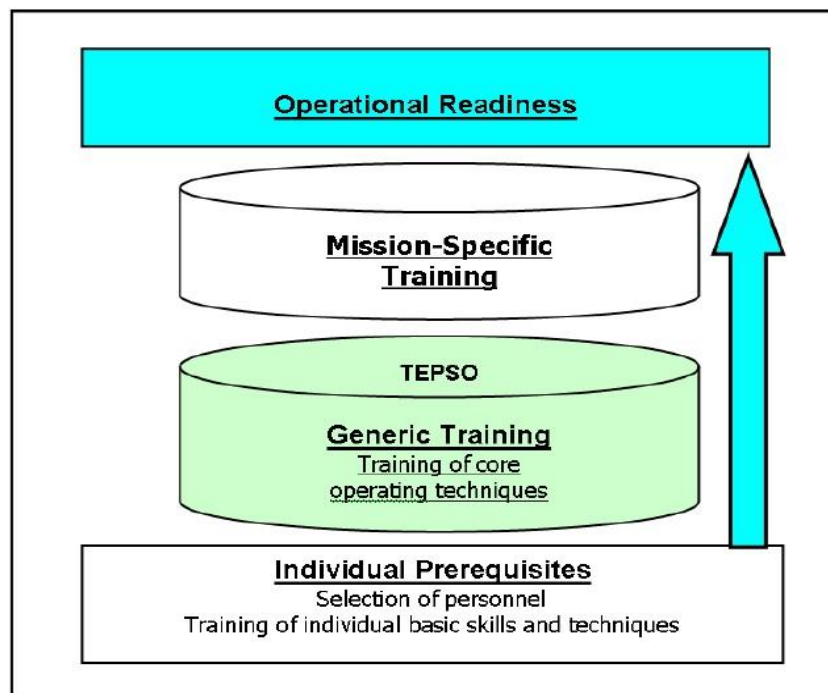
### 3.4 Kriisinhallintaoperaatioiden vaatimukset

Tässä luvussa käsitellään kansainvälisten toimijoiden määrittämät perusteet ja vaatimukset kriisinhallintaoperaatioita varten annettavaan koulutukseen. Tutkimuksessa käsiteltävät kansainväliset toimijat ovat Nato ja YK, koska ne ovat merkittävimmät toimijat, joiden johtamissa operaatioissa suomalaisia rauhanturvaajia palvelee. Lisäksi tässä luvussa käsitellään tehtävänkuvauksien kautta eri operaatioissa esikuntaupseereille asetetut yksilökohtaiset vaatimukset. Vaatimuksia, joiden mukaan esikuntaupseereiden työskentelyä operaatiossa arvostellaan, käsitellään myös YK:n johtamassa UNIFIL-operaatiossa käytössä olevan esikunnan henkilöstön arviointilomakkeen kautta. Euroopan unionin kriisinhallintaoperaatioita ja niiden vaatimuksia ei tässä tutkimuksessa käsitellä.



### 3.4.1 Nato

Nato määrittelee kriisinhallintatehtäviin tarvittavan koulutuksen vakiontisopimuksessaan (STANAG) Training and Education for Peace Support Operations (TEPSO). Kriisinhallintaan kykenevän yksilön ja joukon koulutus jakautuu kuvion 1 mukaisesti kolmeen osioon, joiden lopputuotteena on operatiivinen valmius. (Nato 2014b, 2–1.)



Kuvio 1. Concept of TEPSO (Nato 2014b, 2–1).

Ensimmäinen perustan muodostava osa ovat yksilölliset perusedellytykset. Tähän kuuluvat henkilöstön valinta ja yksilön sotilaallisten perustaitojen kouluttaminen. Yksilön perusedellytyksiin luetellaan ammatillinen sopivuus nimenomaiseen tehtävään sekä riittävä fyysinen ja henkinen kunto. Esimiestehtäviin sijoitettavilla tulee olla riittävät johtamisominaisuudet, jotta he pystyvät toimimaan esimerkkinä alaisilleen sekä huolehtimaan heistä. (Nato 2014b, 2–1, 2–2)

Kaikkien tehtävästä riippumatta tulee ymmärtää kriisinhallintaoperaation erityispiirteet, kuten voimankäytön säädökset ja omien toimien vaikutus. Kaikilla tulee lisäksi olla peruskäsitys aseellisen konfliktin laeista. Henkilökohtaisten edellytyksien lisäksi kriisinhallintatehtävään

kouluttautumiseen tarvitaan riittävät sotilaalliset perustaidot. Tällaiset sotilaan perustaidot ovat aseenkäsittelytaidot, CBRN-aseilta suojautuminen, ensiaputaidot, suunnistustaito ja viestintätaidot. Aseenkäsittelytaidoissa edellytetään henkikohtaisen aseiden turvallista ja tehokasta käsittelyä kaikissa olosuhteissa sekä suotavana pidetään kykyä muiden yksikössä käytössä olevien aseiden käsittelykykyä. Suojeluvarusteita tulee kyetä käyttämään ja avainhenkilöstön tulee kyetä arvioimaan suojelu-uhkia ja suorittamaan tarvittavat toimenpiteet arvionsa pohjalta. Lääkintäkyky luokitellaan ensiarvoisen tärkeäksi. Yksilön pitää kyetä antamaan ensiapua kaikissa olosuhteissa, evakuoimaan haavoittuneet turvalliselle alueelle sekä raporttoimaan tapahtumista. Jokaisen sotilaan tulee kyetä suunnistamaan kartan ja kompassin avulla vastuualueella sekä määrittämään oma sijaintinsa koordinaatteina. Sotilaiden tulee osata käyttää hallussaan olevia viestivälineitä niin, että he pystyvät tehokkaasti viestimään vastuualueella. Kielitaidon ja teknologian hallitsemisen lisäksi sotilaiden tulee osata käyttää Naton standardoimia viestiproseduureja englanniksi. (Nato 2014b, 2–1, 2–2)

Avainhenkilöstön osalta edellä lueteltujen vaatimusten lisäksi englanninkielen puhe-, luku- ja kirjoitustaidon tulee olla Naton vakioimisasiakirjan (STANAG 6001) vaatimalla tasolla. Avainhenkilöstön pitää kyetä käyttämään englantia kaikessa puheviestinnässä Naton proseduurien mukaisesti sekä käyttämään tietokonetta operaatiokohtaisilla erityisohjelmilla varustettuna (Nato 2014b, 2–2, 2–3.)

Keskimmäinen osio muodostuu yleisestä kriisinhallintakoulutuksesta (Generic Training), jonka toteuttamiseen Training and Education for Peace Support Operations – manuaali (TEPSO-Manual) antaa ohjenuoran. TEPSO-manuaalin mukainen yleinen kriisinhallintakoulutus on moduulirakenteinen. Näiden moduulien mukainen koulutus tulee antaa, harjoittaa ja arvioida, jotta varmistetaan operatiivinen tehokkuus ja kehitetään yhteistoimintakykyä. Yleinen kriisinhallintakoulutus jakautuu yhdeksään alaluokkaan: omasuoja, operaatiotekniikat, tukitoimet, lainopilliset asiat, taktiikka, kulttuuritietous, turvallisuustoimijoiden uudelleenjärjestely, sotilas-siviiliyhteistyö ja muut opetettavat asiat (Nato 2014b, 2–3-2–4.)

Omasuoja-moduuli koostuu joukon omasuojasta, räjähdeturvallisuudesta, suojelutoiminnasta ja lääkintäkoulutuksesta. Operaatiotekniikat-moduulissa koulutettavina aiheina ovat tarkastus ja valvontapisteen toiminta, partiointi, saattuetoiminta, tiedonkeruu, tarkastaminen, neuvottelu, tutkinta, radioviestintä sekä yhteysupseeritoiminta. Tukitoimet-moduuli koostuu kiinni-otosta ja

pidättämisestä, joukkojenhallinnasta, yhteistyöstä siviilijärjestöjen kanssa, median kanssa toimimisesta sekä humanitäärisen avun toimittamisen tukemisesta. Lainopilliset asiat-moduulissa opetettavina aiheina ovat kansainvälinen laki sekä kriisinhallinnan lainopillinen kehys. Taktiikkamoduulissa ainoana aiheena on eristys- ja etsintäoperaation suorittaminen. Kulttuuritietouden moduulissa aiheina ovat operaatioaluetietous sekä etniset erityispiirteet ja käyttäytyminen operaatiossa. Turvallisuustoimijoiden uudelleenjärjestely-moduulissa aiheina ovat aseistariisunta, demobilisaatio ja uudelleen yhteiskuntaan sopeuttaminen, tilojen, aseiden ja materiaalin jakaminen ja valvonta sekä paikallisten turvallisuusviranomaisten tukeminen ja kouluttaminen. Sotilas-siviiliyhteistyö-moduulissa aiheena on sotilas-siviiliyhteistyöryhmien toiminta. Muut opetettava asiat-moduuli koostuu stressinhallinnasta ja henkilön pelastamis- ja selviytymiskoulutuksesta. (Nato 2014b, ANNEX E.)

Kaikissa moduuleissa on sisällöt yksittäiselle sotilaalle, avainhenkilöstölle ja esikunnalle. Esikunnan koulutuksen tavoitteena on moduulikohtaisesti ymmärtää joukkojen suorituskyyvyt koulutettavilla osa-alueilla ja kyetä ottamaan ne huomioon suunnitellessaan operaatioiden suorittamista sekä pystyä analysoimaan suoritusten vaikutukset operaatioalueella (Nato 2014b, ANNEX E.)

Kolmas osio kriisinhallintakoulutuksessa on tehtäväkohtainen koulutus (Mission specific training). Se on tarkoitettu toteutettavaksi edellä esitellyn generic training-osion jälkeen ja sen painopiste on erityisesti operaatiokohtaisessa tehtävässä. Erityishuomio koulutuksessa kiinnittyy operaation voimakäytön säädöksiin ja muihin kriisinhallintaoperaatioon liittyviin sopimuksiin ja asiakirjoihin. (Nato 2014b, 2–4.)

### 3.4.2 YK

Yhdistyneiden kansakuntien linjauksen mukaan kriisinhallintaoperaatioon osallistuvien sotilaiden on oltava fyysisesti kunnossa ja heille tulee olla koulutettu perusteet jalkaväen toiminnasta. Muita vaatimuksia kriisinhallintaoperaatioon sijoitettaville joukoille ovat riittävä aseenkäsittelytaito kattaen kivääricaliiperiset aseet sekä panssarintorjunta-aseet, perusosaaminen etsintätehtäviin, voimankäytönsäädösten tuntemus, kyky reagoida liikkeenrajoittamiseen, kulttuuri-

tietous sekä henkilöstön käyttäytymisnormit kriisinhallintatehtävässä. Kartanlukutaito on koulutusedellytys kuten myös perusteet linnoittamisesta ja suojautumisesta. Lisäksi kaiken henkilöstön tulee kyetä antamaan ensiapua (United Nations 2008, 28.)

Esikuntaupseerien osalta lisävaatimuksina ovat riittävä englanninkielen taito, kyky viestittää radiolla, lukea karttaa, suunnistaa ja käyttää GPS:ää sekä kyky käyttää tietokonetta. Lisäksi esikuntaupseerien tulee suorittaa kurssit turvallisuudesta operaatiossa sekä käyttäymiskoodistosta. Erityisesti YK painottaa sotilaalle soveliaan käyttäytymisen opetusta kaikissa henkilöstöryhmissä. (United Nations 2008, 28–29.)

### 3.4.3 Tehtäväkohtaiset vaatimukset kriisinhallintaoperaatiossa

Tässä osiossa esiteltävät kriisinhallintaoperaatioiden esikuntien vaatimukset on laadittu eri kriisinhallintaoperaatioista olemassa olevien tehtävänkuvausten perusteella. Tehtävänkuvauksiin on valittu sellaiset tehtävät, jotka on suunniteltu sotatieteen maistereille tai sellaiset tehtävät joissa on palvellut sotatieteen maisterin tutkinnon suorittaneita upseereita.

UNIFIL-operaation Sector Westin esikunnan operaatiosuunnittelutoimistossa (G3) palvelevalta upseerilta vaaditaan kokemusta prikaatitason esikunnassa työskentelystä, kokemusta kriisinhallintatehtävistä esikunnassa, erinomaista suunnittelukykyä ja kielitaitoa. Tehtävän yleiskuvauksen mukaan esikuntaupseeri ylläpitää operatiivista tilannekuvaa, valvoo operatiivisten asiakirjojen arkistointia, laatii operatiivisia asiakirjoja (FRAGO), vastaa käskyjen jake-  
lusta ja tiedottamisesta sekä raportoi operaatioista ja merkittävistä tapahtumista. Tehtävään vaaditaan lisäksi suoritettu United Nations Staff Officer Course. Englanninkielen osaamisen vaatimus on YKI4. (SKJL G3 OPS Officer / FRAGO Drafter)

UNIFIL-operaation Sector Westin esikunnan suunnittelu- ja koulutustoimistossa (G5) palvelevalta upseerilta vaaditaan kokemusta prikaatitason esikunnassa työskentelystä myös kriisinhallintatehtävistä. Aikaisempi kriisinhallintakokemus on edellytys tehtävänhoitoon. Tehtävän yleiskuvauksen mukaan tehtävänhoitaja vastaa esimerkiksi osaltaan UNIFILin organisaatio-

uudistusten ja vastuualuemuutosten suunnittelusta, evakuointi ja varautumissuunnitelman laa-  
timisesta ja päivittämisestä, vastaa Force Commander's Reserven operaatio- ja koulutusyh-  
teistyön suunnittelusta ja toteuttamisesta Sector Westin pataljoonien kanssa sekä toimii yh-  
teysupseerina UNIFILin koulutustoimistojen ja Sector Westin joukkojen välillä. Tehtävän  
kielivaatimus on YKI4 ja tehtävään edellytetään UN Staff Officer Coursen suorittamista.  
(SKJL G5 SO)

UNIFIL-operaation suomalaisirlantilaisen pataljoonan esikunnan suunnittelusektorin johtajan  
tehtävässä (S5) vaaditaan kokemusta tai koulutusta kansainväliseen kriisinhallintatehtävään,  
kokemusta tai koulutusta työskentelyyn kansainvälisessä esikunnassa sekä suoritettua PFP  
Staff Officer Coursea tai suoritettua UN Staff Officer Coursea. Lisäksi tehtävässä vaaditaan  
kokemusta operatiiviselta alalta tai kokemusta operaatioalueelta, osoitettua johtamistaitoa ja  
tilanteenratkaisukykyä paineen alla, yhteistyökykyä, vuorovaikutustaitoa ja hyvää kielitaitoa  
(YKI4). Tehtävän yleiskuvauksen mukaan tehtävänhoitaja vastaa muun muassa suunnittelu-  
sektorin johtamisesta, pataljoonan pitkän ja keskipitkän aikavälin suunnittelusta sekä päivit-  
täisen partioinnin suunnittelusta yhteistoiminnassa operaatiopäällikön kanssa. Tehtävän vaa-  
dittu koulutustaso on sotatieteen maisteri tai esiuupseerikurssi. (SKJL S5 Suunnittelusektorin joh-  
taja)

UNIFIL-operaation suomalaisirlantilaisen pataljoonan esikunnan apulaisoperaatiopäällikön  
tehtävässä (S3) vaaditaan kokemusta tai koulutusta kansainväliseen kriisinhallintatehtävään,  
kokemusta tai koulutusta työskentelyyn kansainvälisessä esikunnassa sekä suoritettua PFP Ju-  
nior Staff Officer Coursea. Lisäksi tehtävässä vaaditaan kokemusta operatiiviselta alalta tai  
kokemusta operaatioalueelta, osoitettua johtamistaitoa ja tilanteenratkaisukykyä paineen alla,  
yhteistyökykyä, vuorovaikutustaitoa ja hyvää kielitaitoa (YKI4). Tehtävän yleiskuvauksen  
mukaan tehtävänhoitaja muun muassa toimii operaatiopäällikön sijaisena, vastaa erilaisten va-  
kavien ongelmatilanteiden johtamisesta ja osallistuu operaatiosuunnitteluun. Tehtävän vaa-  
dittu koulutustaso on sotatieteen maisteri. (SKJL S3 apulaisoperaatiopäällikkö)

UNIFIL-operaation suomalaisirlantilaisen pataljoonan esikunnan pioneeriupseerin tehtävässä  
(S3) vaaditaan kokemusta tai koulutusta kansainväliseen kriisinhallintatehtävään, kokemusta  
tai koulutusta työskentelyyn kansainvälisessä esikunnassa sekä suoritettua PFP Junior Staff  
Officer Coursea. Lisäksi tehtävässä vaaditaan kokemusta operatiiviselta alalta tai kokemusta

operaatioalueelta, osoitettua johtamistaitoa ja tilanteenratkaisukykyä paineen alla, yhteistyökykyä, vuorovaikutustaitoa ja hyvää kielitaitoa (YKI4). Tehtävän yleiskuvauksen mukaan tehtävänhoitaja on pataljoonan EOD-asiantuntija sekä EOD-toiminnan johtaja. (SKJL S3 pioneeriupseeri)

UNIFIL-operaation suomalaisirlantilaisen pataljoonan esikunnan tiedustelutoimiston (S2) päällikön tehtävässä vaaditaan kokemusta tiedustelu- tai operatiiviselta toimialalta sekä esimiestyöstä, käytännössä osoitettua johtamistaitoa, yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja, sosiaalisuutta, kielitaitoa (YKI4), aikaisempaa kriisinhallintakokemusta sekä osaamista taktisen tason tiedonkeruun koordinointiin. Tehtävän yleiskuvauksen mukaan toimistopäällikkö toimii pataljoonan tiedustelutoimialan kansallisena vanhimpana ja oman toimialansa asiantuntijana, vastaa vastuualueen avainjohtajien ja kyläprofiilien ylläpidosta. Tehtävän vaadittu koulutustaso on sotatieteen maisteri. (SKJL S2 toimistopäällikkö)

Vuoden 2014 lopussa päättyneessä ISAF-operaatiossa olleen pohjoismais-baltialaisen Transition Support Unitin apulaisoperaatiopäällikön (S3) tehtävässä vaadittiin kokemusta aikaisemmasta kriisinhallintaoperaatiosta, Naton esikuntatyöskentelyn perehdyttämiskoulutusta, Naton Staff Officer's Operational Planning Coursen sekä PRT ISAF Coursen suorittamista. Lisäksi tehtävänhoitajalta vaadittiin kokemusta operatiiviselta alalta, osoitettua johtamistaitoa, aloiteja päätöksentekokykyä. Tehtävässä vaadittava kielitaito englannin osalta oli YKI4. Tehtävän yleiskuvauksen mukaan apulaisoperaatiopäällikkö johti operatiivisen toimiston toimintoja, johti operatiivisten suunnitelmien laatimista ja toimi operaatiopäällikön ensimmäisenä sijaisena. (SKJA G3 SO-DCOO)

Vuoden 2014 lopussa päättyneessä ISAF-operaatiossa olleen pohjoismais-baltialaisen Transition Support Unitin apulaistoimistopäällikön (S2) tehtävässä vaadittiin tiedustelu- tai operatiivisen alan koulutusta ja kokemusta. Lisäksi tehtävänhoitajalta vaadittiin osoitettua johtamistaitoa, yhteistyökykyä, sosiaalisuutta ja aikaisempaa kriisinhallintapalvelusta. Tehtävässä vaadittava kielitaito englannin osalta oli YKI4. Yleiskuvauksen mukaan tehtävänhoitaja muun muassa johti käynnissä olevia tiedusteluoperaatioita, toimi toimistopäällikön sijaisena ja vastasi toimiston julkaisemien raporttien tuotannosta ja sisällöstä. (SKJA G2 SO)

Vuoden 2014 lopussa päättyneessä ISAF-operaatiossa olleen pohjoisen alueen esikunnan (Regional Command North, RC N) toimistoupseerin (TOC) tehtävässä vaadittiin kokemusta operatiivisesta toimistosta (S3–G3), kokemusta aikaisemmasta Nato-operaatiosta, kokemusta ryhmätyöskentelystä, taistelukoulutusta ja sotilaan perustaitoja kuten aseenkäsittelytaitoa ja lääkintätaitoa sekä Naton Joint Force Training Centerissä suoritettua kurssitusta. Kielitaitovaatimus tehtävään on YKI4. Yleiskuvauksen mukaan tehtävässä vastattiin operaatioiden yleiskuvasta Regional Command Northin alueella, avustettiin lyhyen aikavälin suunnittelussa sekä valmisteltiin päivittäiset tilannebrieffit. (Tstoups / CJOC COP Officer RC N TOC)

Englanninkielen osaaminen on ehdoton vaatimus kriisinhallintatehtävään jokaisessa tehtävän kuvauksessa. Lähes järjestäen jokaisessa esikuntatehtävässä vaatimukseksi englanninkielen osaamiselle asetetaan YKI4. Lisäksi kaikissa tutkimukseen valituissa esikuntatehtävissä edellytyksenä tehtävään on jonkin esikuntaupseerikurssin suorittaminen.

#### 3.4.4 Esikuntaupseereiden ydinkompetenssit ja niiden mukainen suoritusten arviointi

Esikuntaupseereiden suoritusten arviointiin käytetään UNIFIL-operaatiossa Libanonissa lomaketta nimeltään Performance Evaluation Report. Lomakkeen käyttö on ohjeistettu operaation komentajan vahvistamassa asiakirjassa Personal Evaluation Reports and Special Reports. Lomake on tarkoitettu ylempien esikuntaupseerien (senior staff officer) työskentelyn arviointiin, eikä sitä käytetä tutkimuksessa tarkasteltujen nuorempien esikuntaupseereiden kompetenssien arviointiin operaatiossa. Se on kuitenkin ainoa esikuntaupseerin kompetenssia käsittelevä arviointilomake operaatiosta, jossa tutkimuksen vastaajat ovat palvelleet. Se tarjoaa näkökulman siihen, miten operaation johto alaisiaan arvioi joten sitä hyödynnetään tässä tutkimuksessa vaatimusten määrittelyssä. Asiakirjan mukaan esikuntaupseerille asetetut vaatimukset ovat:

- Korkea moraali (integrity), jonka mukaan upseeri noudattaa YK:n peruskirjan periaatteita sekä osoittaa toiminnassaan kunnioitusta YK:n arvoja kohtaan eikä pyri toiminnallaan saavuttamaan henkilökohtaista etua. Tukee organisaation päätöksiä vaikka ne eivät olisi suosittuja ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin havaitessaan vaaditusta poikkeavaa käytöstä.
- Ammattimaisuus (professionalism), jonka mukaan upseeri osoittaa ylpeyttä työstään ja saavutuksistaan sekä osoittaa ammattitaitoa ja käsiteltävien asioiden osaamista. On tarkka ja

tehokas tapaamisissa, aikamääreissä ja tulosten saavuttamisessa. Osoittaa sinnikkyyttä kohdatessaan vaikeuksia ja pysyy rauhallisena stressaavissa tilanteissa.

- Kunnioitus monimuotoisuutta ja sukupuoliä kohtaan (Respect for diversity/gender). Upseeri työskentelee tehokkaasti eri taustoista tulevien ihmisten kanssa. Kohtelee kaikkia ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti eikä diskriminoi yksilöitä tai ryhmiä. Sisällyttää gender-perspektiivin työhönsä.
- Kommunikointi (communication), jonka mukaan upseeri puhuu ja kirjoittaa selkeästi, kuuntelee muita sekä vastaa kysymyksiin asianmukaisesti. Esittää kysymyksiä selventääseen asioita sekä osoittaakseen kiinnostusta kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen.
- Ryhmätyöskentely (teamwork). Upseeri työskentelee yhteistyössä kollegoidensa kanssa saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Arvostaa muiden ajatuksia ja näkemyksiä ja on valmis oppimaan muilta. Tukee ryhmän lopullista päätöstä ja toimii sen mukaisesti vaikka lopulliset päätökset eivät täysin edustaisikaan hänen näkökantaansa. Jakaa tunnustusta ryhmän saavutuksista ja kantaa oman vastuunsa takaiskuista.
- Suunnittelu ja organisointi (planning and organizing). Laatii selkeitä tavoitteita, jotka ovat linjassa sovitun strategian kanssa. Tunnistaa asioiden tärkeysjärjestyksen ja kykenee säättämään tärkeysjärjestystä tarvittaessa. Antaa tarvittavan ajan ja resurssit työn suorittamiseen sekä tarkkailee ja tarkentaa suunnitelmia tarvittaessa. Käyttää ajan tehokkaasti.
- Teknologian hyödyntäminen (technological awareness). Pysyy ajan tasalla käytössä olevasta teknologiasta. Ymmärtää teknologian hyödynnettävyyden ja rajoitukset toimistotyöskentelyssä sekä aktiivisesti pyrkii selvittämään mahdollisuuksia hyödyntää teknologiaa työssään. Osoittaa halukkuutta oppia hyödyntämään uutta teknologiaa.
- Sotilasjohtaminen (military leadership), jonka mukaan upseeri tukee alaisiaan, valvoo suorituksia ja kantaa vastuun antamistaan tehtävistä. Kykenee inspiroimaan ja motivoimaan



alaisensa ja jakamaan tehtäviä oikealla tavalla sekä suorittamaan tarvittavaa valvontaa to-teutusvaiheessa.

- Sotilaallisuus (conduct and discipline), jonka mukaan upseeri on hyvä esimerkki muille upseereille pukeutumisessa, käytöstavoissa, kanssakäymisessä sekä elämäntavoissa. Saa-puu tapaamisiin ajallaan, noudattaa määräaikoja ja pitää työpisteensä siistinä.
- Esikuntatyöskentelytaito (staff work competency). Upseeri työskentelee ohjeiden ja mää-räysten mukaan. Omaan tarvittavan osaamisen ja taidot suoriutuakseen tehtäväkuvauk-sensa mukaisesta työskentelystä.
- Reagoivuus (responsiveness), jonka mukaan upseeri innokkaasti etsii työtä ja on valmis työskentelemään ylimääräistä, jotta työ tulee laadukkaasti tehtyä.

#### REPORTING OFFICER RATINGS

(1 – Unsatisfactory; 2-Developing; 3-Fully Competent; 4-Highly Competent; 5-Outstanding)

CORE VALUES	1	2	3	4	5
Integrity					
Professionalism					
Respect for Diversity/Gender					

CORE COMPETENCIES	1	2	3	4	5
Communication					
Teamwork					
Planning and Organizing					
Technological Awareness					

JOB-RELATED COMPETENCIES	1	2	3	4	5
Military Leadership (where applicable)					
Conduct and Discipline					
Staff Work – Staff Competency					
Responsiveness					

Kuva 3: Arvostelun osa-alueet (UNIFIL 2014, liite 1).

Esitellyt osa-alueet jakautuvat ylläolevan kuvan mukaisesti ydinarvoihin, ydinkompetensseihin sekä työhön liittyviin kompetensseihin. Arvoihin kuuluvat ensimmäiset kolme kohtaa: korkea

moraali, ammattimaisuus sekä kunnioitus monimuotoisuutta ja sukupuolia kohtaan. Ydinkompetensseihin kuuluvat kommunikaatio, ryhmätyöskentely, suunnittelu ja organisointi sekä teknologiset valmiudet. Työhön liittyviä kompetensseja ovat sotilasjohtaminen, sotilaallinen käyttäytyminen, esikuntatyöskentelytaito sekä reagoivuus. Arviointilomakkeessa esimies arvioi alaisensa kaikilla ylläesitetyillä kriteereillä asteikolla yhdestä viiteen sekä yleisarvosanalla asteikolla erinomainen (outstanding) – osittain pätevä (partially competent). Tämän lisäksi arvioinnissa on avoimia kohtia, joissa esimies perustelee antamiansa arvosanoja. (UNIFIL 2014, 2–4, liite 1, liite 3.) Tutkimuksessa käytetään esikuntaupseereiden kompetenssin arviointiin lomakkeen kohtia kommunikointi, yhteistyö, suunnittelu ja organisointi, teknologian hyödyntäminen, sotilasjohtaminen sekä esikuntatyöskentelytaito.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku on tutkimuksen empiirinen osa ja se koostuu kolmesta alaluvusta. Ensimmäinen alaluku käsittelee kartoittavalta kierrokselta kerättyjä vastauksia. Toinen alaluku on ensimmäinen Delfoi-kierros, jossa asiantuntijat vastaavat kartoittavan kierroksen pohjalta laadittuihin kysymyksiin. Kolmas alaluku on toinen Delfoi-kierros, jossa asiantuntijat pyrkivät pääsemään konsensukseen tutkimusaiheesta ja tarvittaessa perustelevat ensimmäisellä kierroksella antamansa mielipiteitä, jos ne eroavat yleisestä näkemyksestä.

### 4.1 Kartoittava kierros

Tutkimuksen kartoittava kierros toteutettiin kahden henkilön teemahaastattelulla kesäkuussa 2016. Kartoittavan kierroksen tarkoitus on selvittää, mitä tutkimuksen kannalta on oleellista kysyä vastaajaneelilta. Haastatteluun valitut henkilöt edustivat sekä kompetenssin kartoittamisen että kriisinhallintaoperaation esikuntatyön tuntemuksen kärkeä. Toinen vastaajista on uudistetun maisteritutkinnon suorittanut upseeri, joka oli palvelut kriisinhallintaoperaatiossa esikuntatehtävissä. Toinen haastatelluista henkilöistä työskentelee puolustusvoimien kansainvälisessä keskuksessa suunnittelijana ja omaa vankan kokemuksen osaamisperäisen tehtävän kuvauksen laatimisesta.

#### **Millaisia näkemyksesi mukaan ovat tyypilliset esikuntaupseerin työtehtävät?**

Kysymys esitettiin toiselle haastatellulle, joka oli palvellut kriisinhallintaoperaatiossa esikuntatehtävissä. Hänen mukaansa esikuntaupseerin tyypilliset työtehtävät liittyivät suunnitteluun ja valmisteluun sekä raportointiin. Vastaaja ei katsonut näiden yleisten työtehtävien vaihtelevan juurikaan tavallisen esikuntaupseerin työssä riippumatta tehtävästä tai toimialasta, mutta jätti arvionsa ulkopuolelle komentajatasen sekä osastopäälliköt.

*Kaksi isoa kokonaisuutta mulla nousi esiin, eli suunnittelu ja valmistelu eli erilaisten tehtävien, mitä esikuntatasaa nyt edustaakaan, mut niitten suunnittelu kun ei puhuta osastopäälliköistä eikä niinku komentaja-tehtävässä olevasta vaan ihan niinkun esikuntaupseerista. Toinen, mikä on iso osa, on raportointi. Eli miten ne suunnitelmat etenee kautta sit muut tilanneraportit. Väittäisin näitten olevan toimistosta tai toimialasta riippumattomia, vähän vaihdellen, mutta pääosin uskoisin, että näistä suunnittelu- ja valmisteluasioista ja raportointiasioista koostuu iso osa varsinaisesta työtehtävästä. (Vastaaja 2)*

### Mitä kompetenssin osa-alueita esikuntaupseerin työtehtävissä vaaditaan?

Molemmilta haastatelluilta henkilöiltä selvitettiin heidän näkemyksiään sotatieteen maisterilta vaadittavista osaamisalueista sekä yleisellä tasolla että kriisinhallintaoperaatiossa. Sotatieteen maisterille osoitettu kysymys oli aseteltu käsittelemään esikuntaupseerin työtehtäviä kriisinhallintaoperaatiossa. Vastaajan mukaan kriisinhallintaoperaatiossa vaadittavista kompetenssin osa-alueista tärkein on ymmärrys ja kokemus esikuntatyöstä, erityisesti suunnitteluprosessin osaaminen, koska hänen mukaansa suunnitteluprosessien eri variaatioista huolimatta sen osaaminen on työssä menestymisen edellytys. Suunnitteluprosessien erilaisuutta hän ei nähnyt ongelmana, koska eri prosessien osa-alueet olivat kuitenkin hänen mielestään suhteellisen samanlaisia. Kompetenssin kehittymisen hän näki tapahtuvan sodanajan esikunnan harjoituksissa, eikä kokenut normaalista joukko-osaston esikuntapalveluksesta olevan prosessin osaamisen kannalta niin suurta hyötyä, vaikka totesikin sen sisältävän samoja elementtejä – suunnittelua, valmistelua ja raportointia – kuin työtehtävät kriisinhallintaoperaation esikunnassa.

*No, jos lähdetään ihan esikuntatyö, mitä esikuntatyö on niin, niin tuota, siitä kokemus on hyväksi ja mä lasken hyväksi siinä on toimiminen sodanajan esikunnassa. Eli tuota, jos mietitään meidän rauhanajan esikunnan työtä niin sehän on koulutusorganisaation työtä. Toki se sisältää näitä samoja elementtejä, suunnittelua, valmistelua ja raportointia. Mutta kun mennään sitten sodanajan esikuntatyöhön johon on olemassa myös työskentelyprosessit, erilaiset esikuntatyöskentelyprosessit niin, vaikka järjestelmä taikka prosessin nimi - suunnitteluprosessin nimi - olis mikä tahansa niin myötäilee silti hyvin pitkälti oli sitten YK tai Nato tai mikä tahansa tai sitten esimerkiksi meidän kansallinen sodanajan suunnitteluprosessi, ne on kuitenkin osa-alueiltaan samanlaisia, niin sen tunteminen on tuota niin eduksi siinä merkittävästi...(Vastaaja 2)*

Toiseksi tärkeäksi kompetenssin osa-alueeksi vastaaja nosti yksilön sosiaaliset taidot. Ilman sosiaalisia taitoja toiminta työyhteisössä ei onnistuisi, koska eri kansallisuuksien kulttuurierot on otettava huomioon niin työtavoissa kuin työntekoon käytetyssä ajassa.

*No sit tulee ne tuota omat sosiaaliset taidot, että varsinkin kun ollaan monikansallisessa, kymmenen tai enemmän kansallisuuksia ja maanosat vaihtelee niin niin työtavat, työkulttuurit, mitä aikaa työntekoon käytetään ja tämmöset asiat niin ne on aivan erejä maanosista riippuen, jolloin sitten niin, se että tulee toimeen ihmisten kanssa, osaa varata aikaa, eikä niin oleta kaikkien tapahtuvan välittömästi. (Vastaaja 2)*

Työyhteisössä viihtymisen kannalta sosiaalisilla taidoilla on suuri merkitys ja sen puutteesta vastaaja toteaa kärsivän sekä työn että yksilön henkisen hyvinvoinnin. Hänen mukaansa kielitaidon tai muun syyn takia vaillinaiseksi jäävä sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa merkittävästi henkilön kokemukseen kriisinhallintatehtävistä.

*Vaikuttaa sen onnistumiseen, edellytykset sen hyvälle onnistumiselle on se et sä tuut toimeen niitten ihmisten kanssa. Se on niinkun et tulee pitkä puoli vuotta tai vuosi, jos niinkun ei pysty olemaan ulkomaalaisten tai muiden kansallisuuksien kanssa tekemisissä joko kielitaidon tai muun puutteen vuoksi. Niin tota siinä kärsii työ ja yksilö ja se ei varmaan oo sit kokemuksena se mitä sieltä lähtee hakemaan, jos siinä ei niinkun onnistu. (Vastaaja 2)*

Kolmantena tärkeänä kompetenssin osa-alueena vastaaja piti kielitaitoa. Riittävä kielitaito on edellytys tehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen työtoverien kanssa kuten vastaaja ylläolevassa vastauksessaan jo mainitsi. Vastaajan mukaan suomalaisen maisterin tutkinnon suorittaneen upseerin kielitaito on yleensä tehtävien hoitamiseen riittävä ja operaatiossa palvelevilla muilla kansallisuuksilla saattaa kielitaito olla verrattain heikkokin.

*Ja kielitaito on tässä erittäin tärkeä osa ja ei suomalaisten tarvi sitä kielitaitoa niinkun hävetä. Meillä se on niinkun peruslähtökohta, että jos sinne pannaan maisterikurssi käynny upseeri niin oletus, että hänen englanninkielen ni väittäisin pääosin riittää siihen, koska siellä on sit sellasia henkilöitä tai sellasia maita, missä englanninkielen taso on huomattavasti heikompi. Et ei sitä oo niinkun siellä sillä tavalla huolissaan, mut se on tärkeä taito. (Vastaaja 2)*

### **Mitkä yksilön kompetenssin osa-alueet ovat olennaisia esikuntaupseerin osaamisperäisessä tehtävänkuvauksessa?**

Toiselta vastaajalta haluttiin saada laaja-alaisempi näkemys sotatieteen maisterin tasoisen esikuntatehtävän edellyttämästä kompetenssista. Hänelle kysymys oli aseteltu käsittelemään vaadittavia kompetensseja osaamisperäisen tehtävänkuvauksen kautta. Vastaajan ensimmäinen valinta oli upseerin kyky tehdä analyyskejä. Tämän hän näki myös keskeiseksi syyksi puolustusvoimien koulutusjärjestelmässä olevaan akateemiseen upseerikoulutukseen. Kyvyllä tehdä analyyskejä vastaaja tarkoitti prosessia, jossa upseeri kykenee hakemaan informaatiota, arvioimaan hankkimansa informaation luotettavuutta, analysoimaan hankitun informaation sekä muokkaamaan tiedon hyödylliseen formaattiin.

*No sitte siitä lähtökohdasta niin tietysti, jos me ajatellaan niin esiupseeri, siis esikuntaupseeri, eli me katsotaan henkilöä, joka kuitenkin on maisteritasoisen tutkinnon suorittanu, jossa tota niin, siinä on tavallaan, siinä on sitä ammatillista ja sit siinä on sitä akateemista kompetenssia ja, jos mä ajattelen niinkun omasta näkökulmastani sitä minkä takia meillä on akateeminen upseerikoulutus, se mitä sillä haetaan, niin niin kyllä sillä on ihan keskeisiä niinkun tällanen kyky tehdä niinkun erilaisia analyysseja. Perustuen niinkun, analyysillä tarkoitan sitä koko vaihetta eli sä pystyt hakemaan informaatiota, sä pystyt arvioimaan sen informaation luotettavuutta ja sä pystyt tavallaan analysoimaan sen ja sit vielä muokkaamaan siitä jotain toteuttamiskelpoista siinä kontekstissa, jossa sä toimit...(Vastaja 1)*

Toiseksi kriittiseksi kompetenssin osa-alueeksi vastaaja nosti upseerin johtamistaidot. Tämän hän erotteli ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen, joista jälkimmäisen vastaaja näki perustuvan ensimmäisenä kompetenssin osa-alueena mainitsemaansa analyysitaitoon.

*Sen lisäksi vielä tietysti kun me puhutaan upseereista niin ihan keskeistä on johtamistaidot. Johtamistaidot sekä ihmisten johtajana että sitten myös asioiden johtajana ja siellä tietysti se asioiden johtaminen sitten perustuu siihen, että osaa tehdä tällasia tuota niinkun analyysseja (Vastaja 1)*

Kolmas valinta kohdistui upseerin sotataidolliseen osaamiseen. Vastaajan mukaan upseerin tulee sotataidollisen pätevyytensä lisäksi kyetä ymmärtämään se tapa, jolla operaatioita on tarkoitus toteuttaa.

*...et tietysti sitten, jotta sä pystyt näitä tekemään, jos meidän kontekstissa sun pitää sillon ymmärtää niinkun tällanen, no sul pitää olla sotataidollista osaamista. Sun pitää ymmärtää se tota doktriini ja se tota tapa, jolla Suomi sitten niinkun omaa maataan ja omia operaatioitaan valmistautuu tekemään. (Vastaja 1)*

### **Mitkä sotilasurasi vaiheet koet oleellisiksi kriisinhallintaoperaatiossa tarvittun kompetenssin kehittymisen kannalta?**

Kompetenssin kehittymisen jakautumista selviteltiin useammalla kysymyksellä. Tällainen oli esimerkiksi ylläoleva kysymys, jossa vastaajaa pyydettiin miettimään missä vaiheissa hänen uraansa tarvittava kompetenssi oli kehittynyt. Vastaja jakoi kompetenssinsa syntymisen poh-

jakoulutukseen, johon hän laski kadettikoulun sekä maisteritutkinnon suorittamisen. Haastattelijan tarkennettua hänen näkemystään työelämän kokemuksen mukaan ottamisesta, hän lisäsi sen pohjakoulutukseen, josta hän käytti termiä pohjat. Pohjakoulutukselle ja työelämälle vastaaja laski noin neljänneksen vaikuttavuuden kompetenssinsa kehittymiselle. Puolet kriisinhallintaoperaatioissa tarvitsemastaan kompetenssista hän katsoi saaneensa ulkomaan kursseilta, joissa oli harjoiteltu esikuntatyöskentelyä sekä osallistumalla monikansallisen esikunnan harjoituksiin. Viimeisen neljänneksen tarvittavasta kompetenssista vastaaja katsoi saaneensa ennen toimialueelle siirtymistään saamastaan koulutus- ja valintatilaisuudessa saamastaan koulutuksesta.

*No jos lähdetään sieltä pohjista eli niistä kandi ja maisteriopinnoista niin sanottaisko et olisko se semmonen neljännes sieltä. Sieltä tulee ne pohjat. Sitten puolet mä sit laittasin eli viiskyt prosenttia niin tota yhteensä ulkomaankurssit, esikuntatyöskentelykurssit ja osallistuminen myös sitten ulkomaan harjoituksiin – monikansallisen esikunnan harjoituksiin. Ne ois puolet ja sit sen viimeisen neljänneksen silauksen se tulis sit sieltä valmistavasta koulutuksesta. (Vastaaja 2)*

Haastattelija kysyi vastaajalta, eikö hän laske työelämäkokemukselle painoarvoa.

*No joo, hyvä huomio. Se vähän riippuu millä pohjilla sinne sit lähtee että tota kyllä se työelämäkin siihen tietenkä tulee, mutta jos jostakin jotain niinkun tavaltaan vähentää niin tuota tää sitten varmaan tulis tähän sarakeeseen tähän pohjakoulutukseen ja jos prosentteja haetaan niin puolet tulee sieltä eli 12,5 ja 12,5. Eli se vaikutus kummasta se pohja tulee. Sen työkokemuksen vaikutus siihen pohjiin niin tuota...täytyy miettiä miten mä sanon sen et se on ymmärrettävä. Se pohja voi, jos se tulee pohja...on noin niinkun neljännes. Koostuuko se pohja pelkästä koulutuksesta ja siitä ensimmäisestä työtehtävästä vai sitten niistä muistakin työtehtävistä joissa oot palvellu. Ja sit esikuntatasalla sit esimerkiksi joukko-osastossa sen kouluaikaisen pohjan merkitys siinä sit pienenee. (Vastaaja 2)*

Esikunnan suunnitteluprosessin ymmärtämiseen vastaaja ei nähnyt tarvetta palveluskokemuksesta kansallisessa esikunnassa vaan laski sodanajan esikuntatyöskentelyn harjoittelun hyödyllisemmäksi tuotos-panos suhteeltaan. Esikunnan työskentelyprosessiin tutustumisen hän katsoi olevan mahdollista joukko-osastossa joukkoyksiköiden ja perusyksiköiden tasolta, jos esikunta osallistuttaa alaisiaan suunnitteluun.

*Mut, jos sitä operaation tehtävää itseään aattelee niin iso osa siitä tulee sit niinkun sen kv-harjoitusten ja tässä tietenkin pohjan luomisessa niin kotimaassa panos-tuotos suhde tehokkaimmillaan niissä operatiivisissa tehtävissä eli sodanajan esikuntatyöskentely ja sitten toinen osa siitä pohjasta tulee sitten suunnittelu ja valmisteluosasta sitten kotimaassa kun työskentelee...Ei niin ehdoton vaatimus sen esikuntatyön ymmärtämiseen oo se, että palvelee joukko-osaston tai joukko-yksikön esikunnassa. (Vastaja 2)*

Toinen vastaaja esitti huolensa suunnitteluprosessin osaamisesta. Hänen mielestään alkuperäiseen Naton käyttämään suunnitteluprosessiin tehdyt muutokset haittaavat upseerin työskentelyä. Ongelma on hänen mukaansa, että upseeri on tottunut käyttämään periaatteessa samaa prosessia, joka ei kuitenkaan ole enää sama.

*Esimerkiksi, jos me mietitään, että on olemassa Naton suunnitteluprosessi ja sit me halutaan tehdä kauheasti pohjoismaista yhteistyötä ja sit sekä FINGOP ja Ruotsissa on oma versio, niin meil on kuitenkin aika monessa maassa tarve tehdä siitä omannäköisemme. Tekemällä siitä omannäköisemme itseasiassa vaikeutetaan hirveästi sitä kansainvälistä yhteistyötä ja niitä yhteisiä operaatioita kun meillä on muka sama pohja, kun me on kaikki vähän tuunattu – hiukan muutettu sitä, jolloin meillä ei olekaan sitä yhteistä pohjaa...(Vastaja 1)*

### **Mikä maisterikurssin opetussisällössä oli olennaista kriisinhallintaoperaatiossa vaaditun kompetenssin näkökulmasta?**

Koska tutkimuksessa keskitytään sotatieteiden maistereiden kompetenssiin, pyrittiin haastattelussa tarkentamaan miten maisteriopinnot kehittivät kriisinhallintaoperaation esikunnassa tarvittua kompetenssia. Vastaajan mukaan maisterikurssin sisällöstä taktiikan opinnot olivat kompetenssin kehittymisen kannalta tärkeitä. Hän katsoi taktiikan opintojen sisältäneen operatiivista työskentelyä suunnitteluprosessin mukaisesti, mikä hänen mielestään vastasi hyvin kriisinhallintaoperaation tehtäväkenttään. Kieliopintojen merkitys oli vastaajan mukaan selvä, sillä erityisesti sotilastermistön opiskelu ja käyttöön harjaantuminen olivat vastaajasta tarvittavaa kompetenssia.

*Kyl se esikuntatyöskentely, se on siellä ne taktiikan opinnot se on operatiivista työskentelyä ja siinä mielessä mitä se niinkun on tuolla tuota itse operaatiossakin niin tuota se opettaa sitä esikuntatyöskentelyä, et suunnittelua ja valmistelua. Ja nimenomaan operatiivisesta näkövinkkelistä, et ei suunnitella saapumiserän koulutusta tai ampumaharjoitusta vaan suunnitellaan sitä joukkojen käyttöä niin se on ihan hyvä siihen. Ja sitten tietenkin kieliopinnot...Sitä ei tietenkään liikaa ole*



*ja siinä se sotilastermistö niin tuota sen käyttö ja sen lisääminen, jos haluaa sieltä jotain pohjaa hakea on varmaan se avainjuttu siinä. (Vastaaja 2)*

### **Miten puolustusvoimien koulutusjärjestelmän tuottama kompetenssi otetaan huomioon tehtävänkuvausta laadittaessa?**

Toiselta haastateltavista kysyttiin hänen näkemystään siitä, onko koulutusjärjestelmän tuottaman sotatieteen maisterin kompetenssi vakio, koska tehtävänkuvauksiin laitetaan usein vaatimukseksi koulutustaso, esimerkiksi sotatieteen maisteri. Vastaajan mukaan olisi parempi, jos tehtävänkuvaus laadittaisiin niin, että vaatimusten mukaan määritettäisiin, mikä koulutustaso tehtävään riittää, eikä ajateltaisi, että esikunnassa pitää olla maisteri.

*Niin mä itse kannattaisin sellasta lähestymistapaa vaikka me ei olla siinä vielä, et tehtävänkuvaukset laadittais aidosti sen mitä siinä tehtävässä tehdään mukaan ja sen jälkeen kun ne vaatimukset on kuvattu se vasta mätsättäis siihen tuottamaan tavallaan siihen osaamiseen. Eli et se menis enemmän sen tehtävän mukaan, eikä niin et me heitetään vaan varmuuden vuoksi se vaikka maisterin vaatimus, kun se nyt vaan ajatellaan et näin olis. (Vastaaja 1)*

Vastaajan mukaan eurooppalaisen osaamisen viitekehyksen mukaisesti pitäisi pystyä tarkastamaan mitä maisteritason tutkinnon suorittanut osaa. Tämän viitekehyksen mukaisesti pitäisi pystyä antamaan osaamistasoon soveltuvia tehtäviä.

*Mut sit jos me mietitään, et millä tavalla näitä on mätsätty esimerkiksi siinä osaamisenhallintaprojektissa niin meil on tää eurooppalainen osaamisen viitekehys ja sit meillä on tää suomalainen osaamisen viitekehys. Eli siinä esimerkiks kun on, mitä maisteri, mitä ne tietää, mikä on niinkun niitten tiedot, taidot ja osaaminen niin lähtökohtaisesti kun siitä katotaan niin kyllähän se antaa hyvin paljon osviittaa sille minkälaisia tehtäviä tällaiselle ihmiselle voi antaa. (Vastaaja 1)*

*Jos siellä on vahvat analyttiset taidot ja tällasen tieteellisen kriittisyyden taidot ja tietyt johtamistaidot ja sitten sitä käytännön ammatillista sotilasosaamista, joka sitten ehkä rajoittaa sit sen voidaanko tätä henkilöä käyttää missä puolustushaarassa ja missä aselajissa ja millä toimialalla. (Vastaaja 1)*

Vastaaja nosti esille suomalaisen koulutusjärjestelmän eroavaisuudet muihin maihin sekä suomalaisen upseerin ylentämisnopeuden verrattuna ulkomaisiin kollegoihinsa. Hänen arvionsa mukaan suomalainen upseeri valmistuu sotatieteiden maisteriksi kapteenin sotilasarvossa kun

vastaavan opintomäärän suorittanut ulkomaalainen upseeri saattaa olla everstiluutnantti sotilasarvoltaan. Lisäksi hänen mukaansa suomalaiset upseerit ylenevät myöhemmässä iässä kuin muissa on tapana. Tässä vastaaja näki haasteen, sillä hänen mielestään suomalainen sotatieteen maisteri ei ole kompetenssin osalta verrattavissa samassa sotilasarvossa olevaan ulkomaalaiseen upseeriin.

*...tota me Suomessa koulutetaan kaks vuotta enemmän kun missään muussa läntisessä maassa kun meidän maisteritutkinnon suorittavat henkilöt tulee ulos suunnilleen kapteeneina eikä vaan. Muualla maailmassa, lähes kaikkialla länsimaissa ne on everstiluutnantteja. Eli siinä on kaks vuotta ikään kuin ylimääräistä... Kun sä katot niin kun missä vaiheessa ja minkä ikäisenä ja millä koulutuksella me annetaan sotilasarvoja, me laahataan perässä jopa kaikista pohjoismaista puhumattakaan muista maista, niin miten sitten matsataan se suomalainen kapteeni, jolla on se maisterintutkinto, joka on tiettyssä OF2-luokassa kontra se OF3 tai OF4 jostain muualta (Vastaaja 1)*

### **Miten havainnoit itse, vastasiko puolustusvoimien sinulle tuottama kompetenssi kriisinhallintaoperaation vaatimuksiin?**

Viimeiseksi sotatieteen maisterilta kysyttiin, kuinka hän mielestään pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja suoriutumistaan tehtävässään. Hän perusti oman arviointinsa omaan ”näppituntumaan” sekä esimieheltä tehtävän lopussa saamaansa palautteeseen. Hän totesi, ettei ennen operaatiota voinut tietää selviytyykö hän työtehtävistään, mutta saamansa palautteen ja havaintojensa perusteella totesi selviytyneensä niistä.

*No eihän sitä ennen lähtöä voinu tietääkään, mutta kun sitä peilaa, mun käsityksen vastaavuudesta ja onnistumisesta mikä tietenkin nyt sitten omasta toiminnasta saadun palautteenkin perusteella – esimiehen antaman palautteen perusteella – tehtävän päättymisen yhteydessä niin niin tota kyllä se vastas. Pystyin mulle annetuilla valmiuksilla suoriutumaan siitä mulle annetusta tehtävästä omasta mielestäni hyvin. (Vastaaja 2)*

Puolustusvoimien kansainvälisessä keskuksessa palveleva haastateltava nosti esiin tutkielman luotettavuuden kannalta olennaisen seikan. Hänen mukaansa yksilö arvioi suoriutuvansa tehtävästä hyvin, koska hän keskittyy tekemään niitä työtehtäviä, jotka ovat hänelle mieluisia tai helpompia kuin toiset ja pyrkii käyttämään vähemmän aikaa sellaisten töiden parissa, jotka hän kokee haastavaksi.

*Ottaen tietysti huomioon sen, että tässä on olemassa yks aika iso harha. Se on kun ihmiseltä itseltään kysytään riittääkö osaamisesi tähän tehtävään, esimerkiksi kielitaito, riittääkö sin kielitaito johonkin tiettyyn tehtävään. Ja tehtävä on ihan sama ja sulla on 20 ihmistä, jotka on hyvin erilaisilla kielitaidoilla, ni 90 prosenttia niistä ihmisistä kuitenkin sanoo et riittää, koska me sopeutetaan se oma toiminta niihin resursseihin, jotka meillä on tavallaan käytössä... koska hän todennäköisesti niinkun omassa tehtävässään käyttää mielellään enemmän aikaa ja resursseja sellaisten asioiden tekemiseen, jotka on niinkun omaa vahvuusalueetta ja sit ehkä vähän hoitaa huonommin tai vähemmällä panostuksella sellaset asiat, mitkä on vieraampia tai jotenkin niinkun haastavampia. (Vastaaja 1)*

Havainto vastaajien objektiivisuudesta on otettava huomioon tutkimuksen luotettavuus-osiossa. Objektiivista arviointia vastaajien suoriutumisesta kriisinhallintaoperaatiossa ei ole saatavissa, koska esimiesten alaisistaan antamaa palautetta Kriisinhallintakeskuksen toteuttamilta koulutuksen seurantamatkoilta ei ole saatavissa kirjallisena (keskustelu Kapt Jesiöjärvi – Ylil Lindberg 1.7.2016).

Yllä esiteltyjen kartoittavan kierroksen vastausten perusteella laadittiin tutkimuksen ensimmäistä Delfoi-kierrosta varten aihealueet. Aihealueiden pohjalta laadittiin erillinen kysymyslomake, johon asiantuntijat antoivat vastauksensa sekä perustellut mielipiteensä. Aihealueet haastattelujen perusteella ovat seuraavat:

Keskeiset kriisinhallintaoperaation esikuntatyössä tarvittavat kompetenssit

Vastausten perusteella upseerilta vaadittavia kompetensseja ovat suunnitteluprosessin mukaisen työskentelyn osaaminen, sosiaaliset taidot, kielitaito sekä kyky analyyttiseen päättelyyn ja sen pohjalta johtamiseen. Suunnitteluprosessin osalta tuli asiantuntijoilta selvittää havaitsivatko he ongelmia kriisinhallintaoperaatiossa joutuessaan käyttämään eri suunnitteluprosessia sekä kuinka vahvana he kokivat suunnitteluprosessin osaamisensa ennen kriisinhallintaoperaatioita. Toinen vastaaja nosti tärkeäksi kompetenssin osa-alueeksi kyvyn analyyttiseen päättelyyn, josta tuli asiantuntijoilta selvittää kuinka paljon eri tehtävien välillä oli eroavaisuuksia tällaisen kompetenssin osa-alueen käytössä ja oliko sen osaaminen riittävällä tasolla.

## Kielitaito tehtävän hoidossa ja sosiaalisten suhteiden ylläpidossa

Miten asiantuntijat näkevät kielitaitonsa riittäneen työtehtävien hoitamiseen ja havaitsevatko he, että olisivat keskittyneet työssään johonkin osa-alueeseen, jossa heidän kielitaidollaan pärjäsi paremmin? Toisaalta tulee selvittää kuinka paljon he olivat sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden kansallisuuksien kanssa ja miten heidän kielitaitonsa vaikutti siihen. Lisäksi asiantuntijoilta kerätään mielipide siihen, miten ja missä he kokevat kielitaitonsa rakentuneen.

## Kompetenssin luominen puolustusvoimissa ja hyödyntäminen operaatiossa

Sotatieteen maisterin tutkinnon suorittanut vastaaja nimesi tärkeiksi kompetenssin osa-alueiksi kriisinhallintaoperaation esikuntatyöskentelyssä suunnitteluprosessin osaamisen, yksilön sosiaaliset taidot sekä kielitaidon. Näiden osalta sotatieteen maisterin tutkinto sisältää 20 opintopisteen verran opintoja, joissa harjaannutaan suunnitteluprosessin käyttöön, kolmen opintopisteen verran opintoja, joissa käsitellään operaation suunnitteluprosessia kriisinhallintaoperaatiossa sekä kolmen opintopisteen verran kieliopintoja, jolloin 120 opintopisteen laajuisesta maisterintutkinnosta vastaaja näki alle neljäsosan suoraan vastaavan kriisinhallintaoperaatiossa vaadittavan kompetenssin luomiseen. Toinen vastaaja esitti näkemyksen, jonka mukaan sotatieteen akateemisen kompetenssin määrä on vakio, mutta puolustushaara, aselaji ja toimialavalinnat ovat ne minkä mukaan henkilön kompetenssi tehtävään määräytyy. Tämän aihealueen kysymyksillä selvitetään, miten vastaajat kokevat kompetenssinsa kehittyneen sotilasurallaan sekä hyödynnetäänkö henkilön koulutustaustaa hänelle kriisinhallintaoperaatioon osoitetussa tehtävässä.

## Sotatieteen maisterin kompetenssi suhteessa tehtävän vaativuuteen

Haastattelussa asiantuntija esitti näkemyksen, jonka mukaan sotatieteen maisterin tutkinnon suorittanut suomalainen upseeri on keskimäärin suorittanut opintoja kaksi vuotta enemmän kuin samanarvoinen ulkomaalainen kollegansa. Lisäksi ylentämisikä on vastaajan mukaan korkeampi suomalaisilla upseereilla kuin muissa maissa. Toinen vastaaja näki oman kompetenssinsa riittävän työskentelyyn kriisinhallintaoperaatiossa. On syytä kerätä asiantuntijapaneelin näkemys siitä, minkä tasoinen tehtävä heidän mielestään vastaisi sotatieteiden maistereiden kompetenssia.

## Tehtävänkuvauksen vastaavuus omaan tehtävään

Toisen vastaajan mukaan puolustusvoimissa oli kotimaassa käytössä vanhentuneita tehtävänkuvauksia. Kriisinhallintaoperaatiossa vaatimukset ja toimintaympäristö muuttuvat nopeammin kuin kotimaassa, joten on aiheellista selvittää vastasivatko tehtävänkuvaukset esikuntaupseerien tehtäviä. Jos tehtävänkuvauksissa ja työtehtävissä oli eroavaisuuksia, tulee selvittää kuinka ne vastaajien mielestä vaikuttivat tehtävässä vaadittuun kompetenssiin.

## 4.2 Ensimmäinen kierros

Ensimmäinen Delfoi-kierros toteutettiin lomakehaastatteluna syksyn 2016 kuluessa niin, että tutkimukseen osallistuneilla oli vastausaikaa noin kaksi kuukautta. Haastattelulomake lähetettiin kahdeksalle ennalta kartoitetulle henkilölle, joista kahden suhteen tutkimuksen tekijä oli epävarma, kuuluvatko he tutkimusjoukkoon. Haastattelulomakkeen vastaanottajista nämä kaksi henkilöä ilmoittivatkin, etteivät kuulu tutkimusjoukkoon, koska he eivät olleet suorittaneet maisteriopintojaan Bolognan-prosessin mukaisesti. Yksi vastaanottajista ei vastannut kyselyyn millään tavalla. Tutkimuksen asiantuntijapaneeli muodostui viidestä vastaajasta, jotka olivat kaikki palvelleet UNIFIL-operaatiossa Libanonissa. He olivat suorittaneet maisteriopintonsa sotatieteen maisterikursseilla 1, 2 ja 4. Vastaajat olivat palvelleet prikaatin esikunnan tiedustelutoimiston ja koulutustoimiston toimistoupseereina, pataljoonan esikunnan tiedustelutoimiston päällikkönä sekä pataljoonan tilannekeskuksen päällikkönä. Yleisen kielitutkinnon vastaajista oli suorittanut neljä henkilöä ja heidän arvosanansa vaihtelivat asteikolla 3–5. Vastaajista kaksi oli suorittanut UNSOC-kurssin (United Nations Staff Officer Course) ennen kriisinhallintakoulutuksen alkua. Kaksi vastaajista oli suorittanut Military English – kurssin ja yksi vastaajista oli suorittanut UNSOC-kurssin lisäksi myös JSOC-kurssin (Junior Staff Officer Course).

Tulosten yhteydessä on osassa kysymyksiä esitetty vastaajien antaman numeraalisen arvosanan keskiarvo. Keskiarvon tarkoituksena on selventää vastaajien näkemys omasta osaamisestaan sanallisten kommenttien lisäksi.

**Miten hyvin osasit esikunnan suunnitteluprosessin aloittaessasi kriisinhallintatehtävän? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti).**

Vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Asiantuntijat 2 ja 3 olivat työskennelleet työtehtävissään joukko-osaston esikunnassa useampia vuosia ja he kokivat suunnitteluprosessin osaamisen olevan kiitettävällä tasolla. Asiantuntija 1 totesi, ettei hänen italialaisjohtoisessa esikunnassa käytetty suunnitteluprosessia vaikka hän olikin suorittanut Ruotsissa järjestetyn esikuntaupseerikurssin, jonka myötä suunnitteluprosessi oli hänellä hyvin hallussa. Asiantuntija 4 totesi, että suunnitteluprosessia oli opetettu sotatieteen maisterikurssilla, mutta hänen mielestään kurssi oli vielä hakenut omaa olemustaan, eikä hän kokenut suunnitteluprosessin ”jalkautuneen täysimääräisenä”. Enemmistön mielestä sotatieteen maisterikurssi antoi hyvät valmiudet suunnitteluprosessin osaamiselle, jota työelämäkokemus sekä kurssitus täydensivät niin, että suunnitteluprosessin osaaminen oli hyvällä tasolla. Näkemystä kuvaa hyvin asiantuntija 3:n vastaus:

*Olen työskennellyt suunnitteluprosessien parissa noin kolme vuotta rauhan ajan organisaation esikunnassa (PORPR) sekä sodan ajan tehtäviin ja suunnitteluun liittyen. Käydyt kurssit antoivat täsmällisempää tietoa kriisinhallinnan toimintaympäristössä toteutettuun suunnitteluprosessiin, jota aikaisempi palvelus tuki. (Asiantuntija 3)*

**Miten koet kotimaassa käytössä olevan ja kriisinhallintaoperaatiossa käytössä olevan suunnitteluprosessin erilaisuuden vaikuttaneen työhösi?**

Asiantuntijoiden mielipiteet suunnitteluprosessin vaikutuksesta jakautuivat kahtia. Pataljoonatasolla työskennelleet esikuntaupseerit kokivat käytetyn suunnitteluprosessin (MCP) olevan yhtenevä kotimaassa käytössä olevaan FINGOP-prosessiin tai vaativan hyvin pieniä toimialueesta johtuvia muutoksia. Asiantuntija 5 koki pienten eroavaisuuksien olevan helposti omaksettavissa, jos henkilö ymmärtää prosessilla tavoiteltavan kokonaisuuden. Asiantuntija 2 mainitsi suurimmaksi eroksi kotimaan ja kriisinhallintaoperaation suunnitteluprosessin käytössä mahdollisuuden keskittyä ”ydinasiaan” kriisinhallintaoperaatiossa.

*Niin kuin edellä mainitsin, työskentelytavat olivat hyvinkin yhtenevät. Suurin ero lienee, että kriisinhallintaoperaatiossa suunnittelun painopiste on ”ydin” asioissa. Kansallisen rauhanajan organisaation suunnittelussa tulee usein paljon asioita, joilla ei ole suoraa liittymäpintaa suunniteltavan asian kanssa. (Asiantuntija 2)*

Läntisen sektorin esikunnassa työskennelleiden asiantuntijoiden 1, 3 ja 4 mukaan suunnittelu-prosessin käyttö oli heidän esikunnissaan vähäistä tai suunnitteluprosessin vaiheita sovellettiin. Kukaan asiantuntijoista ei kuitenkaan kokenut tätä ongelmaksi vaan he kokivat sopeutuneensa vallinneeseen tilanteeseen. Asiantuntijat 3 ja 4 mainitsivat myös itse kokemuksen ja työympäristön kautta osanneensa tulkita milloin oli mahdollista oikaista tai soveltaa prosessin käyttämistä. Prosessin käyttöä läntisen sektorin esikunnassa kuvaa parhaiten asiantuntija 4 kommentti:

*Ei se lopun perin hirveästi vaikuttanut. UNIFIL:ssa ei kuitenkaan tuota MCPP:tä niin älyttömästi käytetty. Toki isot linjanvedot olivat suunnilleen sen mukaiset, mutta sitä hieman sovellettiin. (Asiantuntija 4)*

**Kuinka paljon koet tehtävässäsi tarvinneesi sotataidollista osaamista? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Erittäin vähän, 3=Kohtuullisesti, 5=Erittäin paljon). Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 3,8, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Pataljoonan esikunnassa työskennelleet kokivat tarvinneensa enemmän sotataidollista osaamista heidän vastausten keskiarvon ollessa 4,5. Tiedustelutoimistossa havainnoitiin asiantuntija 2 mukaan samankaltaisia asioita kuin kansallisessa suunnittelussa. Tällaisiksi elementeiksi hän nosti toimialueen sääolosuhteet ja tilanteen, tiedot alueen infrastruktuurin kunnosta ja väestön suhtautumisesta omiin joukkoihin sekä tietoisuuden omien joukkojen suorituskyvystä. Operatiivisen toimiston puolella palvellut asiantuntija 5 korosti sotataidollisen osaamisen kriittisyyttä tehtävähoidossa, koska operatiivisen sektorin päätökset ja suunnitelmat vaikuttavat merkittävästi joukkojen toimintaan yksittäiseen rauhanturvaajaan asti. Sotataidollisen osaamisen kriittisyyttä pataljoonatasen esikunnassa kuvaa hyvin asiantuntija 5 kommentti asian merkityksestä:

*Operatiivisen alan tehtävissä TIKE PÄÄLL ja OPERAATIOPÄLL aivan kriittinen osaamisalue. Komentaja tekee päätöksensä läheispoikkeuksesta TIKEPÄÄLL/OPPÄÄLL esitysten mukaisesti ja loppuviimein yksittäinen rauhanturvaaja toimii sen suunnitelman mukaan. Operaation suunnittelun ja toteutuksen laadulla on välittömät vaikutukset kentällä toimivien sotilaiden työturvallisuudelle. (Asiantuntija 5)*

Läntisen sektorin esikunnassa työskennelleiden mielestä heidän asemansa oli sen verran alhainen, ettei siellä koettu juurikaan tarvetta sotataidolliselle osaamiselle. Asiantuntijat kokivat työnsä olleen enemmän rutiininomaista suorittamista, jossa asioita analysoitiin, laadittiin käsitteitä asiakirjoja ja perehdyttiin asioista jo laadittuihin asiakirjoihin. Asiantuntija 4 tiivistä työn pyörivän operaation byrokratian ympärillä. Asiantuntija 3 nosti esiin kansallisuuksien aseman esikunnassa mainitsemalla, että esikuntaupseereilla, jotka eivät kuulu johtovaltiokansallisuuteen on vähemmän vastuuta kuin johtovaltioon kuuluvilla esikuntaupseereilla.

*Monikansallisessa esikunnassa osastoupseerilla (joka ei kuulu johtovaltiokansallisuuteen) on erittäin vähän roolia sotataitoa vaativissa suoritteissa. Tarve oli lähinnä harjoitusten taustojen valmisteluissa sekä jo aikaisemmin laadittujen suunnitelmien (CONPLAN, SOP) ymmärtämisessä ja selittämisessä harjoituksen valmisteluun liittyen. Juurikaan mitään uutta sotataidollista toimintaa ei yksittäinen SO pääse luomaan, ainakaan UNIFILin kaltaisessa operaatiossa. (Asiantuntija 3)*

**Kuinka hyvin koet oman sotataidollisen osaamisesi vastanneen tehtävän vaatimuksiin?**  
**Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti).**  
**Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 4,2, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5. Kaikki asiantuntijat kokivat oman sotataidollisen osaamisensa vastanneen oman tehtävänsä vaatimuksiin vähintään hyvin, vaikka läntisen sektorin esikunnassa palvelleet asiantuntijat eivät kokeneet juurikaan tarvinneen sotataidollista osaamista, koska suuri osa esikunnan suunnitelmista ja pysyväisohjeista oli tehty jo edeltäjien toimesta. Asiantuntija 1 mainitsi kuitenkin viikon perehdytyksen tehtävänsä olleen hyvin suureksi avuksi oikeiden työtapojen oppimisessa, koska hänen tehtävänsä oli spesifi, johon geneerinen esikuntakoulutus ei tarjonnut perusteita. Asiantuntija 5 mainitsi palveluksensa Kaartin Jääkärirykmentissä edesauttavan ymmärtämystä toimimisesta epäsymmetristen uhkien ympäristössä ja mainitsi maisteriopintoihin sisältyneiden jalkaväkiopintojen tarjonneen riittävästi taktiikan opintoja sotataidollisten perusteiden osaamiseksi.



*Aikaisempi palvelus Kaartin jääkärirykmentissä jossa toimintaympäristössä korostuu epäsymmetriset uhat ja nopea toimeenpano valmius sekä yksittäisen henkilön aseiden käsittely loivat hyvät perusteet kriisinhallintaoperaatiossa selviytymiselle. SM jalkaväkiopintosuunnan lukuisat taktiikan harjoitukset antoivat riittävät sotataidolliset perusteet (Asiantuntija 5)*

**Miten koet oman toimeenpanokykyysi vastanneen oman tehtäväsi vaatimuksiin? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti). Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 4,75, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5. Kaikki asiantuntijat yhtä lukuun ottamatta kokivat oman toimeenpanokykynsä vastanneen tehtävänsä vaatimuksiin erinomaisesti ja yksi asiantuntijakin koki toimeenpanokykynsä vastanneen hyvin vaatimuksiin. Asiantuntija 1 koki, että hänen tehtävässään olisi suoriutunut vaikka ei olisi kyennyt tehokkaasti asioiden toimeenpanemiseen. Asiantuntija 3 koki kyenneensä toimeenpanemaan suunnitelmien päivitystyöt ja koulutustapahtumat tehokkaasti, mistä hän oli saanut hyvää palautetta. Asiantuntija 5 kehui saamaansa upseerikoulutusta ja koki maisteriopintoja edeltäneen työelämävaiheen joukko-osastossa kehittäneen erityisesti toimeenpanokykyä. Asiantuntija 4 kommentti kiittää hyvin toimeenpanokyvyn riittävyyden esikuntaupseerin selkeässä työkentässä:

*Erittäin hyvin. Olin aktiivinen ja pyrin pääsemään hyvin asioiden päälle ja toimimaan etupainotteisesti. Tehtävä oli sikäli selkeä, että sain itse hyvin pitkälle viedä asioita haluamaani suuntaan. (Asiantuntija 4)*

**Oletko ollut työelämän aikana tekemisissä sellaisen suunnittelutyön kanssa, mistä oli hyötyä omassa tehtävässäsi kriisinhallintaoperaatiossa?**

Neljä asiantuntijaa viidestä vastasi olleensa työelämän aikana tekemisissä sellaisen suunnittelutyön parissa, jonka he katsoivat hyödyttäneen oman tehtävän suorittamista kriisinhallintaoperaatiossa. Joukko-osaston esikunnassa työelämässään palvelleet asiantuntijat kokivat hyötynsä sekä suunnitteluprosessin osaamisesta että yleisesti esikunnan työskentelyn osaamisesta ja olivat olleet useasti tekemisissä heitä hyödyttäneen suunnittelutyön kanssa. Sodanajan suunnitteluun liittyvä työskentely nousi esiin kriisinhallintaoperaatiossa hyödyttäneenä asiana kah-

della asiantuntijalla. Asiantuntija 4 koki aliupseerikurssin johtajan tehtävän edesauttaneen hänen työtään kriisinhallintaoperaatiossa henkilöstön hyödyntämisen ja harjoitusten suunnittelun saralla.

*Olin ennen tehtävää pari vuotta aliupseerikurssin johtajana, joten siinä ollut työskentelyprosessi edesauttoi kriisinhallintaoperaation työtehtäviä. Osasin hyödyntää henkilöstöä ja toimeenpanna erilaisia harjoituksia. (Asiantuntija 4)*

**Asteikolla 1–5, millaiseksi arvioit oman englanninkielen osaamisesi verrattuna muihin saman ikäisiin upseereihin? (1=Selvästi huonompi, 3=Samaa tasoa, 5=Selvästi parempi)**

Vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Kaikki asiantuntijat kokivat olevansa vähintään samalla tasolla muiden saman ikäisten upseerien kanssa, yksi koki englanninkielen osaamisensa selvästi ikäluokkansa upseeristoa paremmaksi.

**Asteikolla 1-5, miten kielitaitosi riitti tehtäväsi hoitamiseen? Perustele vastauksesi. (1=Huonosti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti)**

Vastausten keskiarvo oli 4,4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Asiantuntijat kokivat kielitaitonsa riittävän hyvin tai erinomaisesti työtehtävistä suoriutumiseen. Asiantuntija 2 kertoi suurimpien hankaluuksien olleen operaation ensimmäisten viikkojen aikana, jolloin englantia äidinkielenään puhuvien irlantilaisten erilaiset murteet tuottivat hankaluuksia työskentelyyn. Hän koki kuitenkin asian korjaantuneen muutamien viikkojen kuluessa. Läntisen sektorin esikunnassa palvelleet asiantuntijat 1, 3 ja 4 totesivat pystyneensä hoitamaan työtehtävänsä ongelmitta vaikka asiantuntija 3 mainitsikin kielitaitoa ennemmin tarvittavan heikommin englantia puhuvien kollegoiden ymmärtämiseen. Sotilaslyhenteet olivat asiantuntija 4 mukaan alkuvaiheissa olleet haastavia, mutta mainitsi rutinoitumisen englanninkielen käyttöön edenneen niin, että pystyi tuottamaan ajatuksensa suoraan englanniksi.

*”Jossakin vaiheessa huomasin, että en enää kirjoittaessa miettinyt asiaa suomeksi, vaan pystyin tuottamaan suoraan englanninkielistä tekstiä. Puhuin ja kirjoitin kuitenkin päivittäin englanniksi.” (Asiantuntija 4)*

Asiantuntija 5 korosti englanninkielen sujuvan käytön merkitystä esitettäessä asioita monikansallisessa ympäristössä. Hyväkin ajatus voi jäädä huomiotta, jos sen esittäminen ei onnistu sujuvasti englanniksi ja esiintyminen ole luontevaa. Vastaavasti asiantuntija 5 näki, että haastavakin asiat pystyi perustelemaan, jos osasi kielen riittävän hyvin.

*Monikansallisessa ympäristössä asioiden esittämistyyli ja sujuvuus korostuvat huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Jos takeltelet suunnitelman esittelytilaisuudessa niin varsinkin naiivienglannin puhujat sivuuttavat varsin nopeasti hyvätkin idea ja vastaavasti toisin päin sujuvalla argumentoinnilla pystyt perustelemaan vaikeatkin asiat uskottavasti. (Asiantuntija 5)*

### **Kuinka paljon olit kanssakäymisessä muiden kansallisuuksien edustajien kanssa ja miten kielitaitosi riitti sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa?**

Kaikki asiantuntijat kokivat kielitaitonsa riittäneen hyvin sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa. Läntisen sektorin esikunnassa palvelleet asiantuntijat olivat päivittäin kanssakäymisessä jopa seitsemän eri kansallisuuden kanssa, jotka tulivat Euroopasta, Afrikasta ja Aasiasta eikä heidän toimistossaan ollut välttämättä muita suomalaisia, jolloin he joutuivat käyttämään englantia kaikkeen keskusteluun. Läntisen sektorin esikunnan vastauksia kuvaa hyvin asiantuntija 1 kommentti:

*Olin toimistoni ainoa suomalainen. Toimistossa oli sotilaita Italiasta, Ranskasta, Irlannista, Sloveniasta, Etelä-Koreasta, Malesiasta ja Ghanasta. Kaikki toimiston sisäiset tilaisuudet ja työt sujuivat täysin ongelmitta (Asiantuntija 1)*

Pataljoonan esikunnan tasolla käytettiin työkielenä pelkästään englantia ja asiantuntijat 2 ja 5 kokivat oman kielellisen osaamisensa olleen riittävää sekä työtehtävien hoitamisessa, että sosiaalisessa kanssakäymisessä vaikka heillä olikin mahdollisuus kommunikoida myös suomeksi vapaa-ajallaan.

**Miten hyvin tehtäväsi kriisinhallintaoperaatiossa vastasi omaa koulutustaustaasi ja oli luonnollinen jatkumo urallasi? Vastaa asteikolla 1–5 ja perustele vastauksesi. (1=Huonosti, 3=Hyvin, 5=Erinomaisesti)**

Vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 2–5. Asiantuntijoiden vastaukset jakautuivat eniten tässä kysymyksessä. Asiantuntija 1 koki, että operaatio oli poikkeuksellinen hänen aikaisempaan uraansa nähden, sillä hänellä ei ollut ennen operaatiota mitään kokemusta tiedustelualalta. Asiantuntija 4 koki kriisinhallintaoperaatiota edeltäneen aliupseerikurssin johtajan tehtävän antaneen valmiuksia operaatioon ja operaation jälkeisen tehtävän aluetoimistossa olevan hyvä jatkumo operaatiolle. Asiantuntija 5 koki operatiivisen alan tehtävien olevan sopivia jalkaväkiopinnot suorittaneelle upseerille, vaikka hänellä ei esikuntakokemusta ennen operaatiota ollutkaan. Asiantuntijat 2 ja 3 kokivat tehtäviensä olleen todella sopivia, opettavaisia sekä luonnollisia jatkumoina urillaan. Asiantuntija 3 kommentti omasta tehtävästään kuvaa hyvin onnistunutta jatkumoa kotimaan tehtävästä kriisinhallintaoperaatioon:

*Viimeisin tehtäväni kotimaassa vastasi lähes yksi yhteen tehtävääni operaatiossa. Käydyt kurssit ja aikaisempi kokemus esikuntatyöskentelystä (SA ja RA) oli eduksi (Asiantuntija 3)*

**Miten koet kompetenssisi kehittymisen jakautuvan kadettiopintojen, maisteriopintojen, työelämän ja kriisinhallintakoulutuksen välille?**

Asiantuntijat 1, 3 ja 4 kokivat kadettiopintojen luoneen pohjaa tulevaa työelämää varten ja valmistaneen lähinnä kouluttajatehtäviin. Asiantuntijat 1,2,3 ja 5 kokivat työelämän opettaneen heitä parhaiten ja pitivät sitä tärkeimpänä yksittäisenä osa-alueena. Maisteriopintoja asiantuntija 1 kuvaili hieman korkealentoisiksi, eikä kokenut saaneensa niistä hyötyä työtehtäviinsä kuin vasta muutaman vuoden kuluttua valmistumisestaan. Asiantuntija 1 mainitsi kriisinhallintaoperaation ja siihen valmistavien koulutuksien olleen urallaan irrallinen osa, jolla hän ei nähnyt liittymäpintaa tähänastiseen uraansa. Asiantuntija 4 arvioi maisteriopintojen antaneen hänelle juuri sellaisia valmiuksia, jotka tukivat hänen palvelustaan kriisinhallintaoperaatiossa. Asiantuntija 5 koki maisteriopintojen syventäneen osaamista ja opettaneen suunnitteluprosessin käyttöä. Asiantuntija 3 jaotteli oppimisen prosenteittain antaen tarvitsemistaan valmiuksista sotakoulun opetukselle yhteensä 35 prosentin osuuden, työelämälle 40 prosenttia ja 25 prosenttia kriisinhallintaoperaatioon liittyneelle koulutukselle:

*Kadettiajan opinnot: pohja työskentelylle ammattimaisessa sotilasympäristössä, noin 15 %*

*Maisteriopinnnot: syventävä osaaminen esimerkiksi suunnitteluprosesseihin, tuntemuspohjan laajentaminen, noin 20%*

*Työelämä: Käytännön oppiminen työskentelystä, tärkein osa-alue, noin 40 %*

*Kriisinhallintakoulutus: täsmäopetusta tulevaan tehtävään. Valmentaa juuri tulevaan, ei välttämättä luo laajasti valmiuksia. Kriisinhallintatehtävää edeltävät kurssit ovat olleet tärkeitä tapahtumia suunnitteluprosessin ymmärtämisen syventämiseksi sekä kielitaidon herättämiseksi. Nämä luovat yhteensä noin 25 % valmiuksista. (Asiantuntija 3)*

### **Miten puolustusvoimat on hyödyntänyt kriisinhallintaoperaatiosta saamaasi osaamista kriisinhallintapalveluksen jälkeen?**

Asiantuntijoista ainoastaan asiantuntija 3 koki, että Puolustusvoimat on hyödyntänyt hänen kriisinhallintaoperaatiosta saamaansa kokemusta. Hän on toiminut rotaatiokouluttajana kuten myös asiantuntija 4, mutta sen lisäksi hänen osaamistaan on hyödynnetty SKVJ-joukon koulutuksessa. Asiantuntijat 1, 2, 4 ja 5 kokivat, ettei heidän kriisinhallintaoperaatiosta saamaansa kokemusta ole hyödynnetty. Asiantuntija 5 mielestä aikaisemmin hankitun osaamisen hyödyntämisen pitäisi olla puolustusvoimissa parempaa, kuten hänen kommentistaan ilmenee:

*Mielestäni aikaisemmin hankittu osaaminen pitäisi näkyä paremmin puolustusvoimien henkilöstösuunnittelussa. Tällöin organisaatio saisi oikeat henkilöt heille sopiviin tehtäviin ja henkilöstö motivoituisi entistä paremmin. (Asiantuntija 5)*

### **Koetko, että kompetenssisi olisi riittänyt vaativampaan tehtävään kriisinhallintaoperaatiossa? Perustele vastauksesi.**

Asiantuntijat 1 ja 5 olivat vakuuttuneita, että heidän kompetenssinsa olisi riittänyt vaativampien tehtävien hoitamiseen kriisinhallintaoperaatiossa. Asiantuntija 1 kuvaili omaa tehtävänsä helppoksi ja olisi pitänyt haastavampaa tehtävää mielenkiintoisempana kun taas asiantuntija 5 koki oman kompetenssinsa riittävän vaativampaan tehtävään, mutta kuvaili sen olevan henkilösidonnaista. Asiantuntijat 3 ja 4 kokivat, että heidän kompetenssinsa olisi riittänyt vaativampaankin tehtävään, mutta olivat kuitenkin tyytyväisiä tehtävänsä ja kokivat sen vaativuustason olleen sopiva sen hetkiseen vaiheeseen uraansa. Asiantuntija 2 oli tyytyväinen tehtävänsä ja koki sen vaativuustason olleen sopiva ja mielenkiintoa ylläpitävä. Asiantuntijoiden 1 ja 2 kommentit kuvastavat hyvin eroavaisuuksia sotatieteen maistereiden tehtäväkentässä:

*Tehtävä oli hyvin helppo. Olisi ollut huomattavasti mielenkiintoisempaa olla haastavammassa tehtävässä (Asiantuntija 1)*

*Tehtäväni oli vaativa mutta sopiva näin jälkeen ajatellen. Mielenkiinto pysyi yllä koko operaation. (Asiantuntija 2)*

### **Miten koet tehtäväkuvauksesi vastanneen todellisia työtehtäviäsi? Perustele vastauksesi.**

Kaikki asiantuntijat kokivat tehtäväkuvauksiensa vastanneen todellisia työtehtäviä. Osasyyski tähän asiantuntija 2 mainitsi, että tehtävänhaltijana hän päivitti tehtäväkuvaksensa, jolloin se vastasi tarkasti hänen tehtäväkenttäänsä. Asiantuntija 4 kiteyttää paneelin näkemyksen tehtäväkuvauksien vastaavuudesta:

*Tehtäväkuvaus vastasi mielestäni hyvin todellisia työtehtäviä. (Asiantuntija 4)*

### **4.3 Toinen kierros**

Toinen Delfoi-kierros toteutettiin 13.1–3.2.2017 välisenä aikana lomakehaastatteluna. Asiantuntijapaneelissa olivat viisi samaa asiantuntijaa, jotka osallistuivat ensimmäiselle kierrokselle. Ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella laadittu toisen Delfoi-kierroksen lomake sisälsi konsensusesityksiä, lisäperustelujen pyytämistä sekä muutamia väitteitä kohdista, joista asiantuntijat eivät olleet saavuttaneet yksimielisyyttä.

### **Miten hyvin osasit esikunnan suunnitteluprosessin aloittaessasi kriisinhallintatehtävän?**

Ensimmäinen aihe, johon esitettiin konsensusta, oli suunnitteluprosessin osaaminen kriisinhallintatehtävän alussa. Ensimmäisen kierroksen vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Asiantuntijoiden vastausten perusteella esitin konsensusta seuraavista asioista: pataljoona-tason esikunnassa suunnitteluprosessi oli käytössä. Prikaatitason esikunnassa (SW) ei suunnitteluprosessia joko käytetty tai jos käytettiin niin sovelletusti. Suunnitteluprosessin osaaminen oli sotatieteen maistereilla riittävällä tasolla. Kaikki asiantuntijat yhtyi-

vät esittämään näkemykseen ja konsensus kysymyksestä saavutettiin. Prikaatitason ja pataljoonatasoon esikuntien suunnitteluprosessin eroavaisuuden asiantuntija 2 epäili johtuvan kansallisuuksien määrällä suuremmassa esikunnassa:

*Yhdyn konsensukseen. Prikaati-tasolla ongelmana saattaa olla monikansallinen esikunta, jonka vuoksi määrätietoinen suunnitteluprosessin noudattaminen saattaa olla erittäin ongelmallista. Suunnitteluprosessin noudattaminen on helpompaa pataljoonan esikunnassa, koska alaisten ja eri kansalaisuuksien määrä on pienempi. (Asiantuntija 2)*

### **Miten koet kotimaassa käytössä olevan ja kriisinhallintaoperaatioissa käytössä olevan suunnitteluprosessin erilaisuuden vaikuttaneen työhösi?**

Asiantuntijoiden 1. kierroksen vastausten perusteella esitin seuraavaa konsensusta: Pataljoonatasolla, missä suunnitteluprosessia (MCP) käytettiin, sen koettiin olevan lähellä kotimaassa käytettyä suunnitteluprosessia (FINGOP). Pienet eroavaisuudet eivät haitanneet työskentelyä. Prikaatitasolla suunnitteluprosessia käytettiin vähän tai ei ollenkaan, mutta se ei aiheuttanut ongelmaa esikuntaupseerien työskentelylle. Asiantuntijat saavuttivat kysymykseen esitykseni mukaisen konsensuksen.

### **Kuinka paljon koet tehtävässäsi tarvinneesi sotataidollista osaamista?**

Asiantuntijoiden 1. kierroksen vastausten keskiarvo oli 3,8, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Näiden vastausten perusteella esitin konsensusta sotataidollisen osaamisen tarpeeseen seuraavasti: pataljoonatasolla sotataidollista osaamista tarvittiin jatkuvasti. Prikaatitasolla yksittäisen esikuntaupseerin työ oli rutiinien hoitamista ja sellaisia työtehtäviä, joissa sotataidolliselle osaamiselle ei ollut jatkuvaa tarvetta. Kysymyksen osalta selkeää konsensusta ei saavutettu, koska asiantuntijoista kaksi ei vastannut kysymykseen. Esitettyyn konsensukseen kantaa ottaneet asiantuntijat 2, 4 ja 5 olivat esitetyn konsensuksen kannalla.

### **Vaikuttiko kansallisuus työtehtävien vastuullisuuteen?**

Prikaatitason esikunnassa Sector Westissä palvelleilta asiantuntijoilta kysyin 1. kierroksen vastausten pohjalta mielipidettä, vaikuttiko kansallisuus työtehtävien vastuullisuuteen. Asiantuntijoiden mielipiteet asiasta vaihtelivat hieman, mutta yhteinen vastauslinja kaikilla kolmella asi-

antuntijalla oli, että he tekivät tehtävänkuvauksen mukaisia töitä. Asiantuntija 1 totesi, että hänen toimistossaan työskentely oli selkeästi tehtävänkuvauksen mukaista, jossa kansallisuudella ei ollut merkitystä. Asiantuntija 3 mainitsi kuitenkin, että joitain tehtäviä vaihdeltiin toimiston sisällä kansallisten halujen mukaan ja asiantuntija 4 totesi, että suomalainen toimistopäällikkö oli antanut enemmän vastuuta suomalaisille toimistoupseereille:

*Suomalaisten näkökulmasta voisi sanoa, että saimme ehkä enemmän vastuullisempia ja laajempia tehtäviä, kuin mitä italialaiset ja irlantilaiset saivat, voi tietysti johtua siitä, että toimistopäällikkö oli suomalainen. Tosin prikaatin vaihtuessa toimistopäällikkö sai toimistoon tulleelta italialaiselta everstiluutnantilta painetta asian suhteen ja joitakin hommia uudelleen ohjattiin... (Asiantuntija 4)*

Lisäksi pyysin asiantuntijoita esittämään mielipiteensä väitteeseen **Sotataidollisen osaamisen ja toiminnan johtamisen kannalta pataljoonatason esikunta on parempi taso sotatieteen maisterille kriisinhallintapalveluksessa. Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Perustele vastauksesi**

Asiantuntijoiden vastausten keskiarvo oli 3,6, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–4. Konsensusta asiasta ei saavutettu, sillä asiantuntijoiden mielipiteet asiasta vaihtelivat. Kaikki asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että sotataidollisen osaamisen käyttämisen kannalta pataljoonatason esikunta on parempi paikka. Muuten tehtävän soveltuvuuden kannalta asiantuntijoiden vastaukset jakautuivat niin, että pataljoonatason esikunnassa työskennelleet asiantuntijat 2 ja 5 näkivät pataljoonatason maisterille oikeaksi työpaikaksi. Prikaatitasolla työskennelleet asiantuntijat 1, 3 ja 4 kommentoivat ylemmän esikunnan tarjoavan laaja-alaisemman näkemyksen työskentelystä. Asiantuntijoiden 2 ja 3 lausunnot kuvastavat vastausten jakautumista:

*Pataljoonan esikunta on sotatieteen maisterille. Johtamisen ja suunnitelmien lopputulos näkyy konkreettisesti pataljoona-tason toiminnassa. Näin ollen palautteen saaminen on selvästi helpompaa. Omien - tai organisaation toimintatapojen kehittäminen on tärkeää. (Asiantuntija 2)*

*Varmasti, jos puhutaan ryhmä – pataljoona tason operatiivisten tehtävien, partioidinnin suunnittelusta, toimeenpanosta ja raportoinnista. Monikansallinen prikaatin esikunta tarjoaa kuitenkin monipuolisemman näkemyksen eri kansallisuuksien*



*toimintatavoista. Prikaatin esikunnassa myös suunnitellaan asioita, joita ei välttämättä edes jaeta alaspäin ja ne liittyvät erilaisiin varautumisiin pahimman tapauksessa. (Asiantuntija 3)*

### **Kuinka hyvin koet oman sotataidollisen osaamisesi vastanneen tehtävän vaatimuksiin?**

Ensimmäisen Delfoi-kierroksen vastausten keskiarvo kysymykseen oli 4,2, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5. Vastausten perusteella esitin asiantuntijoille konsensusta, että sotataidollinen osaaminen vastasi tehtävän vaatimuksiin. Asiasta saavutettiin konsensus kaikkien asiantuntijoiden ollessa yksimielisiä.

### **Miten koet oman toimeenpanokykyysi vastanneen oman tehtäväsi vaatimuksiin?**

Asiantuntijoiden ensimmäisen kierroksen vastausten keskiarvo oli 4,75, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5. Vastausten perusteella esitin konsensusta, että sotatieteen maistereiden toimeenpanokyky vastaa tehtävän vaatimuksiin. Asiasta saavutettiin konsensus kaikkien asiantuntijoiden kesken.

### **Asteikolla 1–5, miten kielitaitosi riitti tehtäväsi hoitamiseen?**

Ensimmäisen kierroksen vastausten keskiarvo oli 4,4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Vastausten perusteella esitin konsensusta seuraavasti: sotatieteen maistereiden kielitaito riittää tehtävien hoitamiseen. Ainoastaan natiivit puhuvat englantia suomalaisia paremmin. Asiantuntijat saavuttivat konsensuksen siitä, että sotatieteen maistereiden englannin kielen osaaminen riittää tehtävien hoitamiseen. Väitteestä, että vain natiivipuhujat puhuisivat englantia suomalaisia paremmin, asiantuntijat eivät päässeet konsensukseen. Asiantuntijat 2, 3, 4 ja 5 olivat samaa mieltä väitteen kanssa vaikka asiantuntija 5 huomauttikin, että asiassa on yksilökohtaisia eroja. Asiantuntija 1 ei yhtynyt väitteeseen, joten konsensusta ei tämän asian osalta saavutettu:

*Kielitaito riittää hyvin asioiden hoitamiseen. En kuitenkaan yleistäisi, että vain natiivit puhuisivat paremmin. Valtaosa puhuu erittäin hyvää ja ymmärrettävää englantia, ovathan kaikki hakeutuneet noihin tehtäviin. Muista maista tehtävät ovat käskettyjä, joten kielitaidon kirjo on erittäin suuri! Suomalaiset pärjäävät erittäin hyvin kielellisesti tehtävissään. (Asiantuntija 1)*

**Kuinka paljon olit kanssakäymisessä muiden kansallisuuksien edustajien kanssa ja miten kielitaitosi riitti sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa?**

Asiantuntijoiden 1. kierroksen vastausten perusteella esitin konsensusta asiaan seuraavasti: kielitaito riitti hyvin sosiaaliseen kanssakäymiseen. Prikaatitason esikunnassa englanninkieltä joutui käyttämään jatkuvasti myös vapaa-ajalla, toisin kuin pataljoonatasolla. Asiantuntijat pääsivät konsensukseen siitä, että kielitaito riitti sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa muiden kansallisuuksien kanssa. Väitteeseen, että prikaatin esikuntatasolla englantia joutui käyttämään enemmän sosiaalisessa kanssakäymisessä kuin pataljoonatasolla neljä asiantuntijaa olivat samaa mieltä, mutta asiantuntija 5 ei vastannut kysymykseen, joten asian osalta konsensus jäi vaillinaiseksi.

**Miten hyvin tehtäväsi kriisinhallintaoperaatiossa vastasi omaa koulutustaustaasi ja oli luonnollinen jatkumo urallasi?**

Asiantuntijoiden 1. kierroksen vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 2–5. Koska osa asiantuntijoiden vastauksista oli lähes eri ääripäästä, en esittänyt asiasta konsensusta vaan esitin heille väittämän, jonka todenperäisyyttä pyysin arvioimaan.

**Tiedustelun ja koulutuksen toimialoilta löytyy maistereille suoraan tehtäväkentältään vastaavia tehtäviä kriisinhallintaoperaatioista kuin kotimaasta, jolloin syntyy luonnollinen jatkumo. Operatiivisen alan tehtävistä esikunnassa ei ole juurikaan kokemusta maistereilla, vaan kokemus on lähinnä operatiivisen suunnittelun kautta tullutta. Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Perustele vastauksesi.**

Vastauksien keskiarvo oli 4 ja vastaukset vaihtelivat välillä 3–5. Esitettyyn väittämään ei saatu asiantuntijoilta yhtenevää linjaa, joten konsensusta asiasta ei syntynyt. Asiantuntija 1 totesi tiedustelun alalta löytyvän luonnollinen jatkumo, mikä hänen seuraajallaan tiedustelun toimialan edustajana oli syntynyt, mutta tiedustelun toimialaa edustava asiantuntija 2 totesi, että tiedustelun tehtäväkenttä kansallisen toiminnan ja kriisinhallinnan välillä eroaa toisistaan, jolloin niiden jatkumo ei aina ole luonnollinen. Asiantuntija 3 oli samaa mieltä, että operatiivisen alan tehtävät lisääntyvät esiupseeri ja yleisesikuntaupseerikurssin suorittamisen jälkeen, mutta asiantuntija 5 oli sitä mieltä, että kotimaan tehtävissä voi kuitenkin harjaantua tilannekeskuksen

päällikön tehtävään toimimalla esimerkiksi taistelunjohtokeskuksen päällikkönä. Asiantuntija 4 oli samoilla linjoilla väittämän kanssa ja hänen mukaansa tehtävien luonnolliseen jatkumoon pitäisi kiinnittää huomiota, mutta totesi myös, että esittämäni väite on hyvin operaatiosidonnainen.

*Näkins asian hyvin pitkälti noin. Tuo on varmaankin sellainen asia mihin on hyvä kiinnittää huomiota. Toki asia on operaatiosidonnainen hyvin pitkälti. Operaation luonne on kuitenkin hyvin paljon tavanomaista rauhan turvaamista, jossa puhdas operatiivinen puoli ei näyttele niin suurta roolia. (Asiantuntija 4)*

### **Miten koet kompetenssisi kehittymisen jakautuvan kadettiopintojen, maisteriopintojen, työelämän ja kriisinhallintakoulutuksen välille?**

Asiantuntijoiden vastausten perusteella esitin konsensusta seuraavasti:

- Kadettiajan opinnot luovat pohjan työskentelylle perusyksikössä, lähinnä kouluttajatehtävissä.
- Maisteriopinnot syventävät osaamista, opettavat esikuntatyöskentelyn ja suunnitteluprosessin käyttämisen.
- Työelämä on tärkein osaamista kehittävä aika, jolloin opitaan käytännön asiat.
- Kriisinhallintakoulutus valmentaa vain tuleviin kriisinhallintaoperaatioihin, eikä välttämättä luo laajasti valmiuksia. Kriisinhallintatehtävää edeltävät kurssit ovat tärkeitä tapahtumia suunnitteluprosessin ymmärtämisen syventämiseksi sekä kielitaidon herättämiseksi.

Asiantuntijoista neljä yhtyi esitettyyn näkemykseen, mutta asiantuntija 4 oli eri mieltä, joten konsensusta asiasta ei saavutettu. Asiantuntija 4 oli eri mieltä kriisinhallintakoulutuksen vaikutuksista, eikä hän nähnyt sen hyödyttävän pelkästään operaatiota vaan kehittävän yleissotilaallisia taitoja, joita voi hyödyntää kriisinhallintaoperaation ulkopuolella:

*Tähän en täysin yhdy. Väittäisin, että pitkä rotaatiokoulutus antaa kyllä monille sotilaille valmiuksia myös yleiseen ”sotilaan hommien” osaamiseen. Asekäsittely, ensiapu, jne... Sanoisin, että kullannarvoista varsinkin mitä aiemmassa vaiheessa operaatioon pääsee lähtemään. -> tuo suoraa hyötyä esim. kouluttajatehtäviin. (Asiantuntija 4)*

### **Miten puolustusvoimat on hyödyntänyt kriisinhallintaoperaatiosta saamaasi osaamista kriisinhallintapalveluksen jälkeen?**

1. kierroksen vastausten perusteella esitin konsensusta asiasta seuraavasti: Puolustusvoimat hyödyntää kriisinhallintaoperaatiosta saatavaa kokemusta tällä tasolla lähinnä rotaatiokoulutta-

jan ominaisuudessa, mutta muuta suunnitelmallista käyttöä ei ole mietitty. Asiantuntijat saavuttivat esityksestä konsensuksen. Asiantuntija 1 totesi vapaaehtoisesti käyneensä perehdyttämässä seuraajansa seuraajaa, koska häntä harmitti, ettei häntä ollut koulutettu tehtäväänsä. Asiantuntija 5 totesi hyödyntämisen olevan välillistä siten, että yksilö itse hyödyntää kokemustaan seuraavissa tehtävissä:

*Ei mitenkään suoraan. Hyödyntäminen ilmenee välillisesti kun on henkilökoh-  
taista kokemusta jota voi hyödyntää omissa tehtävissäni. (Asiantuntija 5)*

**Koetko, että kompetenssisi olisi riittänyt vaativampaan tehtävään kriisinhallintaoperaa-  
tiossa?**

Asiantuntijoiden 1. Delfoi-kierroksen vastausten perusteella päätin olla esittämättä asiasta konsensusta. Sen sijaan esitin asiantuntijoille aiheesta 2. kierrokselle väitteen, johon pyysin heiltä mielipidettä.

**Toimistopäällikkö-tason tehtävät pataljoonan esikunnassa ovat maisterin kompetenssille  
sopivia tehtäviä kriisinhallintaoperaatiossa, jos hänellä on maisterikurssin suorittamisen  
jälkeen palvelusvuosia enemmän kuin kaksi. Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Täysin  
eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 4,3, jossa vastaukset vaihtelivat välillä 4–5. Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että toimistopäällikkötason tehtävät ovat sotatieteen maisterin kompetenssille sopivan tasoisia, jos hänellä on hieman kokemusta valmistumisensa jälkeen. Asiantuntija 3 totesi hyödylliseksi kokemuksen esimiestehtävistä muiden kuin varusmiesten kanssa ennen toimistopäällikön tehtäviä. Asiantuntija 1 totesi, että toimistopäällikön lisäksi prikaatitason esikunnan apulaistoimistopäällikön tehtävät olisivat sopivan tasoisia sotatieteen maistereille, vaikka tehtävänkuvausten perusteella vaativatkin esiupseerikurssin suorittamista.

*Pataljoonan tason toimistopäällikön tehtävät hoituvat varmasti maistereilta, kun-  
han töitä on kurssin jälkeen muutama takana. Prikaatin esikunnassa vaativammat  
tehtävät (toimiston debuty) olisivat myös onnistuneet vaikka vastaavat EUK tason  
henkilön osaamista, mutta ne ovat jo kansallisuuden puolesta poissuljettuja. Toi-  
mistopäällikkö onkin jo everstiluutnanttitason tehtävä. (Asiantuntija 1)*

**Miten koet tehtäväkuvauksesi vastanneen todellisia työtehtäviäsi? Perustele vastauksesi.**

Asiantuntijoiden 1. kierroksen vastausten perusteella esitin konsensusta seuraavasti: Tehtäväkuvaukset vastasivat hyvin todellisia työtehtäviä. Asiantuntijat saavuttivat konsensuksen asiasta.

## 5. DISKUSSIO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimustarpeita.

### 5.1 Johtopäätökset

Verrattaessa suomalaisen kriisinhallintakoulutuksen rakennetta Porin prikaatin käyttämän kriisinhallintakoulutuksen jaottelun kautta, voidaan todeta sen eroavan rakenteeltaan osittain Naton vakiontisopimuksessaan (STANAG) Training and Education for Peace Support Operations (TEPSO) määrittämän koulutuksen rakenteesta. Porin prikaatin jaon mukaisesti kriisinhallintajoukkojen koulutuksessa on kolme kokonaisuutta: valmistava koulutus, rauhanturvaajan peruskoulutus ja rauhanturvaajan täydennyskoulutus (Porin prikaati 2009, 1). Naton käyttämässä Training and Education for Peace Support Operations mallissa on kolme osiota: yksilön perusedellytysten kouluttaminen, yleinen kriisinhallintakoulutus sekä operaatiokohtainen koulutus (Nato 2014b, 2–1.) Koulutusten sisältöjen paikat eroavat toisistaan, mutta koko koulutussisältö on hyvin pitkälti molemmissa koulutusmalleissa sama, kuten alla olevassa taulukossa osoitetaan. Vertailtaessa koulutusten sisältöä tulee ottaa huomioon Suomessa annettu varusmieskoulutus, joka antaa perusteet sotilaan toiminnasta, mutta ei sisälly kriisinhallintakoulutukseen, eikä sen vuoksi näy vertailutaulukossa.

Taulukko 1: Kriisinhallinnan koulutussisällöt ja vaatimukset.

PORPR: Valmistava koulutus	TEPSO: Yksilön perusedellytysten kouluttaminen
Tehtäväkohtainen kurssitus Yleisluontoinen kriisinhallinnan perusteita käsittelevä kurssitus (Cooper-testi)	Fyysinen ja henkinen kunto Kriisinhallintaoperaation erityispiirteet Voimakäytön säädökset Aseenkäsitteilytaito CBRN-aseilta suojautuminen EA-taidot Suunnistus ja viestintätaidot
PORPR: Rauhanturvaajan peruskoulutus	TEPSO: Yleinen kriisinhallintakoulutus
Ase- ja ampumakoulutus Kartan ja GPS:n käyttö Viestittäminen Partiointi Räjähdetietoisuus Ajoneuvokoulutus Suojaus- ja pelastuskoulutus Voimankäyttökoulutus Lääkintäkoulutus  Saattue- ja joukkojenhallintakoulutus  Mediakoulutus Tapaamiskoulutus	Omasuoja Räjähdeturvallisuus Suojelutoiminta Lääkintäkoulutus  Tarkastus ja valvontapisteen toiminta Partiointi Saattue-toiminta Tiedonkeruu Tarkastaminen Neuvottelu Etsintä Radioviestintä Yhteysupseeritoiminta

Toiminta kiinniotettuna	Kiinniotto ja pidättäminen Joukkojenhallinta Yhteistyö siviilijärjestöjen kanssa Median kanssa toimiminen Humanitäärisen avun toimittaminen  Kansainvälinen laki ja kriisinhallinnan lakikehys  Eristys ja etsintäoperaatio  Demobilisaatio Turvalisuusviranomaisten kouluttaminen ja tukeminen  Sotilas- ja siviiliyhteistyöryhmien toiminta  SERE
PORPR: Rauhanturvaajan jatkokoulutus	TEPSO: Tehtäväkohtainen koulutus
Perehdyttäminen omaan tehtävään Toimialueen tilannetiedot Operatiivinen tehtävä Voimankäytön säännöt Operaation turvallisuusmääräykset Räjähdetietoisuus Toiminta tukikohdassa Kanssakäynti paikallisten kanssa Palo- ja pelastuskoulutus	Operaatiokohtainen tehtävä Operaatiokohtaiset voimankäytön säädökset Operaatiokohtaiset sopimukset ja asiakirjat

Luvun 3.4.2 mukaisesti Yhdistyneet Kansakunnat edellyttää rauhanturvahenkilöstöltään riittävää fyysistä kuntoa sekä perusteita jalkaväen toiminnasta. Lisäksi edellytetään riittävää aseenkäsittelytaitoa, perusosaamista etsintätehtäviin, voimankäytönsäädösten tuntemusta, kykyä reagoida liikkeenrajoittamiseen, kulttuuritietoutta, kartanlukutaitoa sekä perusteita linnoittamisesta ja suojautumisesta. Lisäksi kaiken henkilöstön tulee kyetä antamaan ensiapua. Esikuntaupseereiden osalta vaaditaan lisäksi riittävää englanninkielen taitoa, kykyä viestittää radiolla, lukea karttaa sekä käyttää GPS:ää ja tietokonetta. (UN DPKO 2008, 28–29.) YK:n esittämät vaatimukset ovat huomattavasti suppeammat ja pintapuolisemmat kuin Naton vaatimukset koulutukselle. Ylläolevan taulukon koulutusaiheiden mukaisesti suomalainen rauhanturvaajan koulutus kattaa YK:n esittämät vaatimukset.

Tutkimuksen luvussa 3.4.3 käsitellyissä kriisinhallintaoperaatioiden tehtäväkuvauksissa on kvalifikaationa suoritettu esikuntaupseerikurssi. Kriisinhallintaoperaatiota johtavasta tahosta riippuen edellytetty kurssi vaihteli ja esimerkiksi YK-johtoisissa operaatioissa edellytyksenä oli suoritettu UNSOC-kurssi (United Nations Staff Officer Course) tai joissain tapauksissa JSOC-kurssi (Junior Staff Officer Course). Natolla vastaavasti vaadittiin oman esikuntaupseerikurssin kuten Nato Staff Officer's Operational Planning Course suorittamista. Lisäksi Nato

edellytti operaatiokohtaisen kurssin kuten PRT ISAF Course suorittamista. Tutkimukseen vastanneista viidestä sotatieteen maisterista kaksi oli suorittanut UNSOC-kurssin (United Nations Staff Officer Course) ennen kriisinhallintakoulutuksen alkua. Näistä vastaajista toinen oli suorittanut aikaisemmin myös JSOC-kurssin (Junior Staff Officer Course). Viidestä vastaajasta kolme ei ollut suorittanut tehtäväkuvauksissa vaadittua esikuntaupseerikurssia. Heistä kaksi ilmoitti, että heidän komennuksensa kriisinhallintatehtävään oli tullut niin nopeasti, että kursitus ei ollut ajallisesti mahdollista.

Yleisen kielitutkinnon suorittaminen tasolla 4 oli vaatimuksena kaikissa tutkimuksessa käytetyissä tehtäväkuvauksissa. Vastaajista neljä henkilöä oli suorittanut yleisen kielitutkinnon ja heidän arvosanansa vaihtelivat asteikolla 3–5, joista yksi oli saanut arvosanan 3 ja muut arvosanan 4 tai 5. Vastaaja, jolla ei ollut suoritettua kielitutkintoa, oli komennettu kriisinhallintatehtävään lyhyellä varoitusajalla, joka ei mahdollistanut kielitutkinnon suorittamista. Tutkimustulosten valossa näyttääkin siltä, että luvussa 3.1 määritellyt kvalifikaatiot eivät täyty sijoitettaessa sotatieteiden maistereita esikuntatehtäviin kriisinhallintaoperaatiossa. Yleisimpänä syynä tähän vastausten mukaan on lyhyt aika tehtävään valitsemisen ja tehtävän aloittamisen välissä.

Esikuntaupseereilta mitattavina kompetenssin osa-alueina käytettiin tässä tutkimuksessa ammatillista kompetenssia, sosiaalista kompetenssia sekä kielitaitoa. Alla olevan kuvassa on YK:n johtamassa UNIFIL-operaatiossa käytössä oleva ylempien esikuntaupseereiden arviointilomake, jota tutkimuksessa hyödynnettiin esikunnan vaatimusten määrittelyssä. Lomakkeesta on vihreällä korostettu ammatillista kompetenssia koskevat osat ja keltaisella korostettu sosiaalisen kompetenssin alueet, joita tutkimuksessa on tarkasteltu. Kielitaitoa tutkimuksessa katsottiin tarvittavan sekä ammatillisen että sosiaalisen kompetenssin alueella.



### REPORTING OFFICER RATINGS

(1 – Unsatisfactory; 2-Developing; 3-Fully Competent; 4-Highly Competent; 5-Outstanding)

CORE VALUES	1	2	3	4	5
Integrity					
Professionalism					
Respect for Diversity/Gender					

CORE COMPETENCIES	1	2	3	4	5
Communication					
Teamwork					
Planning and Organizing					
Technological Awareness					

JOB-RELATED COMPETENCIES	1	2	3	4	5
Military Leadership (where applicable)					
Conduct and Discipline					
Staff Work – Staff Competency					
Responsiveness					

Kuva 4. Tutkitut kompetenssin alueet.

Ammatillisen kompetenssin mittareina käytettiin suunnittelua ja asiantuntijuutta, joiden sisälle sopivat hyvin vaatimusten osalta vihreällä merkityt kohdat suunnittelu ja organisointi, teknologiset valmiudet sekä esikuntatyöosaaminen. Suunnittelun osalta vastaajilta selvitettiin heidän suunnitteluprosessin osaamistaan, joka vastasi arviointilomakkeen kohtiin suunnittelu (planning) sekä esikuntatyöskentelyn osaaminen (staff work). Vastaajien mukaan pataljoona-tason esikunnassa suunnitteluprosessi oli käytössä. Prikaatitason esikunnassa (SW) ei suunnitteluprosessia joko käytetty tai jos käytettiin niin sovelletusti. Vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet ongelmia työskentelyssä ilman suunnitteluprosessia. Vastaajat katsoivat, että suunnitteluprosessin osaaminen oli sotatieteen maistereilla riittävällä tasolla. Pataljoonatasolla, missä suunnitteluprosessia (MCP) käytettiin, sen koettiin olevan lähellä kotimaassa käytettyä suunnitteluprosessia (FINGOP). Kotimaassa ja kriisinhallintaoperaatiossa käytetyn suunnitteluprosessin erojen ei koettu vaikuttavan työskentelyyn. Vastaajat kokivat oppineensa suunnitteluprosessin käytön sotatieteiden maisterikurssin taktiikan opinnoissa ja syventäneensä sitä kriisinhallintakoulutuksessa sekä sodanajan tehtäviensä harjoittelussa. Erityisen hyvää suunnitteluprosessin käyttöön valmistavaa koulutusta vastaajat katsoivat saaneensa kriisinhallintakursseilla (UN-SOC), joissa esikunnan suunnitteluprosessin käyttöön oli perehdytty toimintaympäristösidonnaisesti.

Asiantuntijuuden osalta vastaajilta selvitettiin kuinka hyvin he kokivat oman sotataidollisen osaamisensa vastaavan esikunnan vaatimuksiin. Tämä vastaa ylemmässä lomakkeessa vihreällä

merkittyyn kohtaan esikuntaosaaminen (staff competence). Vastaajien mukaan heidän sotataidollinen osaamisensa vastasi tehtävän vaatimukseen. Sotataidollisen osaamisen vastaajat katsoivat kehittyneen sekä työelämävaiheessa että maisteriopinnoissa.

Sosiaalisen kompetenssin osalta tutkimuksessa mitattiin johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. So-tilasjohtaminen on arviointilomakkeessakin merkitty jos mahdollista -kohdaksi. Johtuen esikuntaupseereiden vähäisestä tehtäväkuvauksen mukaisesta johtamisesta, tässä tutkimuksessa esikuntaupseereiden johtamista käsiteltiin toimeenpanokykynä, joka on lomakkeessa termillä organisointi (organizing). Vastaajien mukaan kadettiopintojen jälkeen joukko-osastoissa palveltu työelämävaihe oli vaikuttanut positiivisesti heidän toimeenpanokykyynsä. Vastaajat arvioivat ensimmäisellä kierroksella toimeenpanokykynsä vastanneen vaatimukseen keskiarvolla 4,75 ja asiasta saavutettiin konsensus toisella kierroksella. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä sotatieteen maistereiden toimeenpanokyvyn vastanneen vaatimukseen kriisinhallintaoperaatiossa eikä pataljoona- ja prikaatitason esikunnissa ollut havaittavissa eroavaisuuksia suoriutumisessa.

Kielitaidon osalta tutkimuksessa selvitettiin kielitaidon riittävyyttä sekä työtehtävien hoitamiseen että sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa. Vastaajista kolme oli suorittanut kielitutkinnon arvosanalla YKI4 tai YKI5, yksi arvosanalla YKI3 ja yksi ei ollut suorittanut kielitutkintoa. Kaikki vastaajat kokivat englanninkielen osaamisensa olevan samaa tasoa tai parempaa verrattuna saman ikäisiin upseereihin. Vastaajien heterogeenisyydestä huolimatta kaikki vastaajat katsoivat, että heidän kielellinen kompetenssinsa riitti työtehtävien hoitamiseen kirjallisesti ja suullisesti sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen kriisinhallintaoperaatiossa. Vastauksista oli havaittavissa, että englanninkielen käytön tarve oli yhtäläinen työtehtävien hoitamisessa pataljoona- ja prikaatitason esikunnissa, mutta sosiaalisessa kanssakäymisessä englanninkielen tarve oli suurempi prikaatitason esikunnissa.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää kuinka osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen toteutuu puolustusvoimissa kriisinhallinnan näkökulmasta. Alatutkimusongelmaa lähestyttiin opivan organisaation sekä osaamisen johtamisen teorioiden kautta ja puolustusvoimien näkemystä henkilöstöstrategian sekä palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategian kautta. Aineistona käytettyjen strategioiden pohjalta vaikuttaa, että puolustusvoimat pyrkii käyttäyty-

mään oppivan organisaation tavoin, koska uusimmassa henkilöstöstrategiassa painotetaan työntekijöiden elinikäistä oppimista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Aiemmin julkaistussa osaamisen kehittämisen strategiassa käytettyä oppiva organisaatio-termiä ei enää uudemmassa henkilöstöstrategiassa kuitenkaan käytetty.

Vastaajilta selvitettiin tutkimuksessa millaisena jatkumona he kokivat kriisinhallintapalveluksen uralleen sekä kuinka puolustusvoimat on hyödyntänyt heidän kriisinhallintaoperaatiosta saamaansa osaamista operaatiopalveluksen jälkeen. Tutkimuksen tulosten mukaan luonnollisen jatkumon syntyminen palvelusuralle kriisinhallintapalveluksessa on erittäin yksilökohtaista. Joillain vastaajista kriisinhallintapalvelus edusti samaa toimialaa kuin heidän edeltäneet työtehtävänsä kotimaassa ja joillain myös omaa koulutustaustaa, kuten tiedustelua. Havaittavissa oli kuitenkin, että operatiivisen alan tehtäviä kotimaassa oli suoritettu vain omaan sodanajan tehtävään liittyen, joten selkeä ”uraputki” operatiivisella alalla rauhanajan tehtävistä kriisinhallintatehtävään ei toteutunut. Yhdellä vastaajalla tehtävä kriisinhallintaoperaatiossa poikkesi täysin hänen siihenastisesta urastaan puolustusvoimissa.

Tutkimustulosten mukaan vaikuttaa, että puolustusvoimat ei järjestelmällisesti hyödynnä sotatieteiden maistereiden kriisinhallintapalveluksesta saamaa osaamista. Tutkimuksen asiantuntijapaneeli saavutti asiasta konsensuksen. Yksi vastaaja viidestä koki, että hänen kriisinhallintapalveluksen jälkeinen tehtäväkiertonsa tuki ja hyödynsi hänen saamaansa kokemusta kriisinhallintatehtävistä. Yksi vastaaja kertoi hänen osaamistaan hyödynnetyn yksittäisiä kertoja käyttämällä häntä kouluttajana kriisinhallintaoperaatioon lähtevälle henkilöstölle. Muuten vastaajat eivät kokeneet puolustusvoimissa olevan selkeää urasuunnittelua, jossa heidän uutta osaamistaan olisi hyödynnetty.

Tutkimuksen tuloksien mukaan kriisinhallintatehtävien tehtäväkuvaukset vastaavat työn sisältöä. Tehtäväkuvauksien oikeellisuus johtuu vastaajien mukaan siitä, että edellinen tehtävänhoitaja päivittää tehtäväkuvauksen työnsä aikana, jolloin se pysyy ajantasaisena. Tulosten mukaan vastaajat kokivat ongelmalliseksi osassa tehtäviä niiden edellyttämän sotatieteen maisterin tutkinnon. Osa tehtävistä, joissa se oli vaatimuksena, ei heidän mukaansa vaativuudeltaan edellyttänyt sotatieteen maisteria. Vastaajien mukaan noin kaksi vuotta valmistumisesta kriisinhallinta-

lintatehtävään lähtevälle sotatieteen maisterille kompetenssia vastaavat tehtävät ovat pataljoonan toimistopäällikkötasoa vastaavia. Edellytykseksi vastaajat katsoivat kuitenkin, että henkilön pitää olla toiminut esimiestehtävissä palkatulle henkilöstölle ennen kriisinhallintatehtävää.

## 5.2 Pohdinta

Tutkimustulosten yleistäminen on tutkimuksen haaste. Tutkimusjoukko on pieni vaikkakin otos on kattava käsittäen tutkimusaikaisesta vastaajapoolista noin 80 prosenttia. Pieni vastaajajoukko ei välttämättä yksimielisyydestään huolimatta kerro koko totuutta aiheesta. Nopealla aikataululla tapahtuvat komennukset kriisinhallintatehtäviin näyttävät tutkimustulosten mukaan aiheuttavan puutteita tehtäviin asetettujen vaatimusten täyttämässä. Koska tällaisia lyhyen varoitusaajan tehtävien täyttämistä ei voida poistaa, olisi järkevää, että puolustusvoimat ylläpitäisi sotatieteen maistereilla tarkoituksenmukaisia kvalifikaatioita. Sotatieteen maisterin tutkintoon voisi sisällyttää kaikille opiskelijoille pakollisen kriisinhallintatehtävien esikuntaupseerikurssin, joka on nyt vain johtamisen ja sotilaspedagogiikan opiskelijoiden opetusohjelmassa. Tällöin välttyttäisiin tutkimuksen vastaajien tilanteelta, jossa vain kaksi oli suorittanut kriisinhallintatehtävään vaatimuksena olleen esikuntaupseerikurssin. Kurssin ”markkinointi” pitäisi toteuttaa paremmin, sillä vastaajista kukaan ei ilmoittanut käyneensä maisteriopinnoissa tällaista kurssia, kun heiltä kysyttiin kriisinhallintaoperaatioon valmistavia kursseja, joita he olivat käyneet, vaikka joukossa oli johtamisen pääaineopiskelijoita. Vuodesta 2015 alkaen kurssista jaettu todistus voi mahdollisesti edesauttaa kurssin hyödyllisyyden mieltämistä. Kurssin täysimittainen hyödyntäminen edellyttäisi, että kurssin suorittaminen korvaisi jonkin kriisinhallintatehtäviin tarvittavan kurssin. Kurssivelvoite ”hyväksi luettaisiin”, jos henkilö on suorittanut maisteriopintoihin kuuluneen esikuntakurssin.

Toinen ylläpidettävä kvalifikaatio on osoitus kielitaidosta. Nykyisellään puolustusvoimat itse määrittää tehtävään tarvittavan kielitaidon Yleisen kielitutkinnon asteikon perusteella. Maisterikurssiin voisi sisällyttää yleisen kielitutkinnon suorittamisen YKI4 tasolle, koska se on kriisinhallintaoperaation maisteritason esikuntatehtävissä yleisin vaadittava osaamistaso. Toisaalta, koska yleisen kielitutkinnon käyttäminen kielitaidon mittarina on puolustusvoimien oma päätös, voitaisiin siirtyä käyttämään Naton stanag 6001 mukaista kielitaidon arviointia. Se on sellaisenaan validi asteikko Naton esikuntarakenteissa, jolloin säästyisi vaivaa suhteuttaa yleisen kielitutkinnon asteikkoa vastaamaan Naton määrittämää asteikkoa.

Jos sotatieteen maisterikurssilta valmistuvilla upseereilla olisi suoritettuna ja ylläpidettynä edellä mainitut kaksi pätevyyttä, olisi henkilöstön valmius kriisinhallintatehtäviin nopeallakin aikataululla huomattavasti parempi. Tutkimuksen tuloksien mukaan sotatieteiden maisterikurs- sin suorittaneiden osaamisessa ei ollut puutteita esikuntatehtävissä palveltaessa.

Tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttaa siltä, että henkilöstösuunnittelu kriisinhallintatehtäviin sijoitettaessa sekä kriisinhallintaoperaatiosta saadun osaamisen hyödyntämisessä onnistuu huo- nosti. Kriisinhallintatehtävästä ei ole osan henkilöstön osalta saatu muodostettua jatkumoa uralle vaan henkilöt ovat joutuneet siirtymään itselleen vieraaseen toimialaan tai tehtävään. Koulutuksen ja tiedustelun alalta tehtävien jatkumo oli asiantuntijoiden mukaan todennäköi- sempää löytää kuin operatiivisen alan. Selkeä ja pitkäjänteinen urasuunnittelu nuorille sotatie- teen maistereille on ongelmallista joukko-osastoissa. On toki ymmärrettävää, että suuri vaihtu- vuus pakottaa joukko-osaston henkilöstöalan reagoimaan nopeasti muutoksiin. Olisi tarkoituk- senmukaista kehittää selkeä urasuunnitelma myös joukko-osastoihin, jotta saatu osaaminen pystyttäisiin hyödyntämään operaation jälkeen.

Tutkimustulosten mukaan olisi tarvetta tarkastella koulutustasovaatimuksia eri tehtäviin. Sota- tieteen maistereiden kokemuspohja ja puolustusvoimissa palveltu aika on muuttunut Bolognan- prosessin myötä. Bolognan-prosessin mukaiset sotatieteen maisterit ovat edeltäneellä ”suo- ralla” maisteriopinnoilla valmistuneita sotatieteen maistereita iällisesti ja palvelusvuosiltaan noin viisi vuotta vanhempia. Tätä ei kuitenkaan ole toistaiseksi huomioitu muutoksina tehtävä- kohtaisiin vaatimuksiin, koska koulutustasovaatimus toimistopäällikön tehtävään voi olla sama SM kuin toimistoupseerin tehtävään. Tätä näkemystä tukee kartoittavalla kierroksella haasta- tellun koulutussuunnittelijan näkemys siitä, että tehtäviin pitäisi katsoa ennemmin tarvittavaa osaamista, kuin vaatia varmuudeksi maisterin pätevyyttä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ilmaisee kuinka luotettava ja toistettava käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä on tutkittavana olevan ilmiön mittaamiseen (Hiltunen 2009, 9). Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa miten hyvin tutkimuksella mitataan mitä tutkimuksella oli

tarkoitus tutkia (Hiltunen 2009, 3; Metsämuuronen 2003, 35). Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja sisäinen validiteetti tutkimuksen omaa luotettavuutta. (Metsämuuronen 2003, 35.)

Sisäisen validiteetin arviointiin Metsämuuronen esittää seuraavia kysymyksiä: ovatko käsitteet oikeita, onko teoria valittu oikein, onko mittari oikein muodostettu ja mitataanko mittarilla sitä mitä oli tarkoitus (Metsämuuronen 2003, 35). Teoria on tutkimuksessa muodostettu kompetenssin, kompetenssin luomisen ja sille asetettujen vaatimusten ympärille. Kompetenssi käsitteenä on hyvin samankaltainen osaamisen käsitteen kanssa. Se on kuitenkin käsitteenä suhteellisen laaja ja tarjoaa liikkumavaraa tutkittavien osa-alueiden valinnassa. Liikkumavara on Delfoi-menetelmässä hyvä asia, koska teorian pohjalta toteutettiin kartoittavan kierroksen haastattelut. Kartoituksen jälkeen teoriaa pystyttiin tarkentamaan, jolloin liikkumavara oli tarpeellinen. Teoriavalinta tukee hyvin tutkimusaihetta, mutta kolmesta valitusta osiosta esikuntaupseereiden vaatimusten määrittelyyn käytettävissä oleva aineisto oli rajallista.

Mittarin oikeellisuus on haaste. Mitatut osa-alueet olivat perustellusti valittuja ja vastaajien edustamassa operaatiossa kelpoisesti mitattavissa. Johtamista kyettiin mittaamaan ainoastaan toimeenpanokykynä, koska esikuntaupseereiden johtamistilanteet ovat vähäisiä, eikä vastaajista kuin kaksi ollut ollut esimiesasemassa tehtävässään. Tästä johtuen johtamisen osuus mittarissa oli vähäinen. Tutkimuksessa kysyttiin pääosin vastaajien mielipidettä osaamisestaan, mutta kvalifikaatioiden osalta tutkimus tuotti faktaa. Kysymyksissä, mitä kursseja oli suoritettu tai mikä oli kielitutkinnon arvosana, ei kyseessä ollut mielipideasia, vaan tällöin vastaukset eivät olleet tulkinnanvaraisia.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin Delfoi-menetelmää. Vaikka Delfoi-menetelmästä on useita eri variaatioita, pystyi tutkija tässä tutkimuksessa noudattamaan Delfoi-menetelmän kolmea ominaispiirrettä: asiantuntijoiden anonymisyyttä, iteraatiota eli kierroksellisuutta ja palautetta (Woudenberg 1991, 133). Menetelmän kierrosperiaatteellisuus on tutkimusaiheen kannalta hyvä, koska tutkimustuloksiin saadaan asiantuntijoina toimineiden vastaajien yhteisymmärrys tai vaihtoehtoisesti erimielisyys perusteluineen, jolloin tutkielmassa ei olla pelkkien tutkijan päätelmien varassa. Tutkimuksen toistettavuus on tutkimusjoukon pienen vuoksi vaikeasti arvioitavissa. Alasuutarin mukaan mittaamalla samaa ilmiötä samalla mittarilla mahdollisimman samankaltaiset vastaukset tarkoittaisivat mittarin reliabilisyyttä

(Alasuutari 2003, 43). Tutkimusjoukko ei mahdollista eri vastaajia, jolloin on oletettavaa, että vastaajat vastaisivat samalla tavalla uudestaan tutkimukseen edellyttäen, että he ovat pysytelleet totuudessa vastatessaan ensimmäisellä kerralla. Tätä tutkimusaineiston faktanäkökulmaa käsitellään jäljempänä.

Yksi tutkimuksen luotettavuuden osa on lähdekritiikki. Mäkinen (2006) toteaa lähdekritiikin olevan tutkijan väline lähdemateriaalinsa luotettavuuden arviointiin. Tutkijan tulee erityisesti kiinnittää huomiota lähteen aitouteen, riippumattomuuteen, alkuperäisyyteen ja puolueettomuuteen. Tutkijan tulisi aitouden ja alkuperäisyyden takaamiseksi pyrkiä käyttämään primäärilähteitä (Mäkinen 2006, 128–129.) Tässä tutkielmassa on käytetty kahta luvussa 3.1 olevaa poikkeusta lukuun ottamatta primäärilähteitä. Teoriapohjan luomisessa käytetyt lähteet ovat alallaan tunnettuja kirjailijoita sekä tutkijoita ja osa lähteistä on väitöskirjoja. Tutkielmassa käytetyt asiakirjalähteet ovat luotettavaksi miellettyjen toimijoiden kuten Puolustusvoimien, Naton ja YK:n julkaisemia ja ne on saatu kyseisten järjestöjen ylläpitämistä tietokannoista. Osa käytetyistä lähteistä on iällisesti 10–20 vuotta vanhoja, mutta ne on valittu tutkielman lähteiksi primäärilähde-statusensa vuoksi. Tutkimuksessa käytetyt tehtäväkuvaukset ovat tutkimusketkellä ajantasaisia. Kuten tutkimuksen vastaajat kertoivat, jokainen tehtävänhoitaja päivittää tehtäväkuvauksensa oman tehtävänsä loppupuolella, jolloin tehtäväkuvausten sisältö voi muuttua tutkimuksessa käytetyistä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teema- ja lomakehaastatteluilla. Alasuutarin mukaan faktanäkökulmaa sovellettaessa tulee ratkaista kysymys siitä, miten luotettavia annetut tiedot ovat. On olemassa mahdollisuus, että tutkimukseen haastateltavat eivät kerro totuutta. (Alasuutari 2014, 95.) Aikaisemmin luvussa 4.1 haastateltavana ollut PVKVK:n edustaja nosti esille näkökulman, jonka mukaan oman osaamisen arvioinnissa vastaajien näkemykset voivat vääristyä. Henkilö saattaa työskennellä työssään enemmän niiden asioiden parissa, jotka ovat hänen vahvuuksiaan, jolloin hän mieltää pärjänneensä työssään todellista paremmin. Tässä tutkimuksessa tätä ongelmaa on minimoitu valitulla tutkimusmenetelmällä, jossa asiantuntijat anonymisti ”vertaisarvioivat” toistensa vastaukset konsensusta haettaessa. Henkilökohtaisia suoritusarviointeja vastaajista ei ole käytettävissä, joten vastaajien arvio kompetenssin vastavuudesta on subjektiivinen.

Tutkimuksen ulkoisen luotettavuuden osalta lukijan tulee käyttää itsekritiikkiä arvioidessaan tutkimuksen tuloksia ja niiden yleistettävyyttä. Kyseessä on laadullinen tutkimus ja vaikka vastaajien määrä on potentiaalisesti tutkimusjoukkoon nähden kattava, on kyseessä kuitenkin määrällisesti pieni joukko. Kriisinhallintatehtävissä palvelleiden tutkimusjoukkoon soveltuvien henkilöiden määrän kasvaessa on mahdollista, että tutkimuksen tämän hetken tilannetta kuvaavat tulokset eivät enää tulevaisuudessa pidä paikkaansa.

#### 5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusaihe ja tutkimuksen aihepiiri tarjoavat useita erilaisia tutkimusmahdollisuuksia. Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena Delfoi-menetelmällä, mutta tulevaisuudessa saman aiheen tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisellä menetelmällä, kun vastaajiksi sopivien määrä on kasvanut riittäväksi. Tässä tutkimuksessa mitattiin ammatillisesta kompetenssista suunnitteluprosessin osaamista, johtamisesta toimeenpanokykyä ja kielitaidosta kykyä selviytyä työtehtävistä sekä sosiaalisesta kanssakäymisestä. Vaihtamalla tutkimusmenetelmää esimerkiksi yksinkertaiseen lomakehaastatteluun olisi mahdollista laajentaa mitattavien osa-alueiden määrää.

Koulutuksen kehittämisen kannalta kriisinhallintaoperaatiossa tarvittavaan osaamiseen liittyvät aiheet ovat tarpeellisia. Tällaista intressiä voisi palvella esimerkiksi upseereilta kansainvälisissä tehtävissä vaadittavan osaamisen selvittäminen. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaista koulutusta tarvitaan, jotta jonkin tehtävän vaativuusluokan osaaminen saavutetaan. Tällöin tutkimuksessa olisi vastakkainen asetelma tämän tutkimuksen kanssa, jossa selvitettiin miten osaaminen vastasi vaatimuksiin.

Puolustusvoimat markkinoi itseänsä työnantajana sloganilla ”Henkilöstö on tärkein voimavaramme” (Valtiolle.fi). Kriisinhallinnan toimintaympäristö on tärkeä henkilöstön osaamisen kehittämisen ja mittaamisen kannalta. Toimintaympäristön ja koulutuksen muuttuessa kilpajuoksuja, tulee koulutuksen luoman kompetenssin tarpeellisuutta ja vastaavuutta tarpeeseen tutkia jatkuvasti. Onhan koulutus investointikohde siinä missä materiaali ja toiminta (Eteläpelto & Tynjälä (toim.) 1999, 85).



## LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Alasuutari, P 2014. Laadullinen tutkimus 2.0 5. painos. Riika: InPrint

Colin Carnall, 2007. Managing Change in Organizations 5.painos. Gosport: Ashford Colour Press

Eteläpelto, A & Miettinen, R (toim.) 1993. Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Painatuskeskus Oy

Eteläpelto, A & Tynjälä, P (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY

Frame, J Davidson 1999. Project Management Competence. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Hanhinen, T, 2010. Työelämäosaaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Hersey, P & Blanchard, K, 1990. Tilannejohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hesse-Biber, S & Leavy, P 2011: The Practise of Qualitative Research 2. painos. SAGE Publications, USA

Hirsjärvi, S & Hurme, H, 1993. Teemahaastattelu. 6.painos. Helsinki: Yliopistopaino

Huhtinen, A-M (toim.) 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Helsinki: Hakapaino Oy

Juuti, P 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. 3.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kamppinen, Kuusi & Söderlund (toim.). 2002. Tulevaisuudentutkimus. Kirjakas: Tallprint Oy

Kesti, M 2012. The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. Rovaniemi: The University of Lapland Printing Centre

Kiuru, J (toim.) 2009. Johdatus johtamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Linstone, H & Turoff, M 2002. The Delphi Method. E-aineisto tekijän hallussa

Maanpuolustuskorkeakoulu, 2015a. Opinto-opas 2015, Sotatieteiden maisterin tutkinto.

Tampere: Juvenes Print

Maanpuolustuskorkeakoulu, 2015b. Opinto-opas 2015, Sotatieteiden kandidaatin tutkinto.

Tampere: Juvenes Print

Maanpuolustuskorkeakoulu, 2015c. Valintaopas 2016. Helsinki: Juvenes Print

Maanpuolustuskorkeakoulu 2015d. Opinto-opas 2015. Yleinen osa. Tampere: Juvenes Print

Maanpuolustuskorkeakoulu 2010. Opinto-opas 2010. Helsinki: Edita Prima Oy

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa

J. Metsä-muuronen.(toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp

Metsämuuronen, J 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos.

Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Mäkelä, K (toim.) 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi:

Gummerus Kirjapaino Oy

Mäkinen, O 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy

Niiniluoto, I 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. 3.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Nissinen, V 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Helsinki: Oy Edita Ab

Nordhaug, O 1991. The Shadow Educational System

Nurmela, T 2007. Sotilaallisen kriisinhallintajoukon taistelutilaan vaikuttavat tekijät. MPKK, Taktiikan laitos, Helsinki.

Otala, L 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo:WS Bookwell Oy

Otala, L 2011. Älyllinen kunto – tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOY Pro

Pihlaja, J 2005. Tutkielma tietoa rakentamalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Pääesikunta 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy

Rantapelkonen, J 2000. Konfliktin, konfliktin hallinnan ja turvallisuuden käsitteet kylmän sodan jälkeen. MPKK, Strategian laitos, Helsinki

Rantapelkonen, J (toim.) 2012. Taistelukentällä. Tampere: Juvenes Print Oy

- Ruohotie, P 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1–2. painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Ruohotie, P 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Seeck, H 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Esa Print Oy
- Sipilä, J & Koivula, T, 2014. Kuinka strategiaa tutkitaan. 2. painos. Helsinki: Juvenes Print
- Syrjälä L, Ahonen S, Syrjäläinen E & Saari S, 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1–2. painos. Rauma: West Point Oy
- Tuomi, S & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.painos. Vantaa: Hansaprint Oy
- Törnudd, K 2002. Peace building and prevention of conflicts. MPKK, Strategian laitos, Helsinki
- Valtioneuvoston kanslia 2012. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012.
- Varto, J, 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Viitala, R 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis
- Viitala, R 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Yukl, G 2010: Leadership in Organizations. 7.painos. Pearson

## FINLEX

- Laki tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä, 2017
- Laki puolustusvoimista, 2007
- Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta annetun lain muuttamisesta 2016
- Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta, 2006
- Laki yleisistä kielitutkinnoista 2004
- Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä, 2017
- Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta, 2008
- Valtioneuvoston asetus yleisistä kielitutkinnoista, 2004

Valtioneuvoston asetus yleisistä kielitutkinnoista annetun valtioneuvoston asetuksen 5 ja 7 §:n muuttamisesta

Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta, 2013

Ohjesäännöt, normit ja asiakirjat

Maavoimien esikunta 2012. Maavoimien taisteluosaston ja pataljoonan suunnittelun päätöksenteon perusteet.

NATO 1949. North Atlantic Treaty.

NATO Allied Joint Publication 2014a. Allied joint doctrine for the military contribution to peace support. NATO Standardization Office

NATO Allied Training Publication 2014b. Training and Education for Peace Support Operations

NATO Standardization Agency 2010. Language Proficiency Levels (Stanag 6001). Edition 4.

Opetushallitus 2011. Yleisten kielitutkintojen perusteet

Porin prikaati 2009. Suomalaisen kriisinhallintajoukkojen koulutuksen yleisjärjestelyt. (MF30596)

Porin prikaati 2012. SKJA koulutussuunnitelma

Porin prikaati 2015a. SKJL 215 koulutussuunnitelma

Porin prikaati 2015b. Suomalainen kriisinhallintajoukko Afganistanissa (SKJA) vaihtohenkilöstön koulutus- ja valintatilaisuus 2/2015 (ML13742)

Porin prikaati 2016. Suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa (SKJL) vaihtohenkilöstön koulutus- ja valintatilaisuus 1/2016 (MM5718)

Puolustusvoimat 2007. Kenttäohjesääntö, yleinen osa. Helsinki: Edita Prima Oy

Pääesikunta 1995. Jalkaväen taisteluohjesääntö. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pääesikunta 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–  
2017. Koulutusosasto, Helsinki

Pääesikunta 2007, Kenttäohjesääntö, yleinen osa. Helsinki: Edita Prima Oy

Pääesikunta 2011. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä  
puolustusvoimissa HG1340

Pääesikunta 2012. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ohjaus. HH1176

Pääesikunta 2013. Puolustusvoimien sotilaallisen kriisinhallinnan konsepti 2013

Pääesikunta 2014. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015

Pääesikunta, 2015. Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus (HL477)

Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanonissa 2014. Rauhanturvaajan täydennyskoulutus ja  
FOC:N (FULL OPERATIONAL CAPABILITY) saavuttaminen SKJL:ssa.

Swedish Armed Forces 2013. Course Curricula – United Nations Staff Officer Course  
(UNSOC)

Swedish International Centre. Course Control Document 2&3 NATO/Partnership  
Multinational Tactical Junior Staff Officer Course (MTJSOC)

United Nations 1945. Charter Of The United Nations And Statute Of The International Court  
Of Justice

United Nations 2008. Generic Guidelines for Troop Contributing Countries Deploying  
Military Units to the United Nations Peacekeeping Missions

United Nations 2010. Introduction to UN Peacekeeping Pre Deployment Training Standards,  
Specialized Training Modules for Military Experts on Mission 1<sup>st</sup> edition 2010

United Nations Interim Force In Lebanon 2014: Personal Evaluation Reports and Special  
Reports.

United Nations Interim Force In Lebanon 2017. UNIFIL Deployment January 2017

Julkaisemattomat lähteet:

Finnish Defence Forces International Centre 2016b. Course catalogue 2016.

NATO School 2016. NATO School Academic Calendar 2016.

Siren, T 2015. Tieteenfilosofia ja metodologia.. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla  
29.10.2015. Aineisto tekijän hallussa.

FINCENT 2016b, Sainio, K 2016. Operational Planning Process. Luento  
Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2016. Aineisto tekijän hallussa

Maanpuolustuskorkeakoulu, 2014. Opinto-opas 2014, Sotatieteiden kandidaatin tutkinto.

Waltari, Antti 2016. Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa. Luento  
Maanpuolustuskorkeakoululla 9.5.2016

#### Internet-lähteet

Hiltunen, L 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. (viitattu 9.3.2017)

Linturi, H 2003. Delfoi –oraakkelin matkassa [http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2\\_metodit/1\\_delfix?C:D](http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2_metodit/1_delfix?C:D) (viitattu 12.2016)

Kuusi, O 2012. Delfoi-metodi Suomessa ja maailmalla. Luento Otavan opistolla. Aineisto:  
[http://www.slideshare.net/otavanopisto/delfoimetodi-suomessa-ja-maailmalla-osmo-kuusi?next\\_slideshow=1](http://www.slideshare.net/otavanopisto/delfoimetodi-suomessa-ja-maailmalla-osmo-kuusi?next_slideshow=1)

Anttila, M. 2001. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix <http://www.metodix.com> (viitattu 12.1.2016)

YK.fi viitattu 1.2.2016

Maanpuolustuskorkeakoulu 2012. Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja

[http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_52060.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_52060.htm) (viitattu 30.8.2016)

<http://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/etusivu> (viitattu 30.8.2016)

[https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat\\_ja\\_tyontekijat/Puolustusministerio/Puolustusvoimat](https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat_ja_tyontekijat/Puolustusministerio/Puolustusvoimat)  
(viitattu 16.3.2017)

#### Tutkielmat

- Ristimäki, J, 2014. Sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen perusyksikön osaamisen johtamisen näkökulmasta. Johtamisen laitos MPKK
- Hietanen, S, 2013. Suomalaisten upseerien kokemuksia monikansallisen toimiston johtamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Johtamisen laitos MPKK
- Jaakola, T, 2013. Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – johtaminen kriisinhallinta operaatiossa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön. Johtamisen laitos MPKK
- Tiilikka, J, 2014. Kriisinhallintatehtävissä palvelevien suomalaisten upseerien kielitaito. Johtamisen laitos MPKK
- Kalmari, K 2005. Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä ja kansainvälisen kriisinhallintakyvyn kehittäminen. Koulutuskeskus Dipoli, Espoo

#### Artikkelit

- Hassi, T, 2015. Kriisinhallintaa ja sodankäyntiä. Sotilasaikakausilehti 11/2015
- Woudenberg, F 1991. An evaluation of Delphi. Technological forecasting and social change 40. 131-150

#### Tehtävänkuvaukset

- SKJL G3 OPS Officer / FRAGO Drafter
- SKJL G5 SO
- SKJL S2 toimistopäällikkö
- SKJL S3 apulaisoperaatiopäällikkö
- SKJL S3 pioneeriupseeri
- SKJL S5 Suunnittelusektorin johtaja
- SKJA G2 SO
- SKJA G3 SO-DCOO
- SKJA CJOC COP Officer RC N TOC

## **LIITTEET**

LIITE 1: Kartoittavan kierroksen haastattelulomake sotatieteen maisterille

LIITE 2: Kartoittavan kierroksen haastattelulomake koulutussuunnittelijalle

LIITE 3: 1. Delfoi-kierroksen lomake

LIITE 4: 2. Delfoi-kierroksen lomake



## Kartoittavan kierroksen kysymykset sotatieteen maisterille

1. Millaisia ovat mielestäsi tyypilliset esikuntaupseerin työtehtävät?
2. Mitä kompetenssin osa-alueita esikuntaupseerin työtehtävissä vaaditaan?

Mitkä mielestäsi näistä osa-alueista ovat tärkeimpiä?

Mitä niistä on oleellista tietää?

3. Mitkä sotilasurasi vaiheet koet oleellisiksi kriisinhallintaoperaatiossa tarvittun kompetenssin kehittymisen kannalta?

Mitä kompetenssin osa-aluetta ne kehittivät ja miten?

4. Missä muualla kuin puolustusvoimien piirissä koet kriisinhallintaoperaatiossa tarvittun kompetenssin kehittyneen?
5. Mikä maisterikurssin opetussisällössä oli olennaista kriisinhallintaoperaatiossa vaadittun kompetenssin näkökulmasta?

Oliko pääainevalinnalla mielestäsi vaikutusta?

6. Miten koet yksilöllisten ominaisuuksien vaikuttavan työskentelyyn esikuntaupseerina?
7. Miten havainnoit itse vastasiko puolustusvoimien sinulle tuottama kompetenssi kriisinhallintaoperaation vaatimuksiin?

## Kartoittavan kierroksen kysymykset koulutussuunnittelijalle

1. Kuvailenko osaamisperäisen tehtäväkuvauksen laatimisprosessia?
2. Mitkä yksilön kompetenssin osa-alueet ovat olennaisia esikuntaupseerin osaamisperäisessä tehtäväkuvauksessa?

Miksi mielestäsi nämä osa-alueet ovat tärkeitä?

3. Laaditaanko osaamis pohjainen tehtäväkuvaus useamman toimintaympäristön (SA, RA, KRIHA) vaatimusten perusteella?

Miten painotukset jakautuvat näiden välillä?

4. Miten operaatiota johtava toimija (Nato, YK, EU) vaikuttaa tehtäväkuvauksen laatimiseen?
5. Miten puolustusvoimien koulutusjärjestelmän tuottama kompetenssi otetaan huomioon tehtäväkuvauksista laadittaessa?
6. Miten yksilön kokemuksia kriisinhallintaoperaatiosta voidaan hyödyntää vaatimusten määrittelyssä?
7. Onko tiedoissa yksilöiden kompetenssista puutteita, jotka vaikuttavat tehtäväkuvauksien laatimiseen?

# 1. Kierroksen haastattelulomake

## Pohjatiedot

Millä kurssilla suorittit maisteriopinnot?

Mikä oli pääaineesi maisteriopinnoissa?

Mikä on puolustushaarasi ja aselajisi/toimialasi?

Monessako kriisinhallintatehtävässä olet palvellut?

Missä operaatiossa ja missä esikuntatehtävässä palvelit maisteritutkintosi suorittamisen jälkeen?

Mikä on viimeisimmän yleisen kielitutkinnon arvosanasi?

Mille kriisinhallintaooperaatioon valmistaville kursseille osallistuit ennen operaatioon siirtymistä?

**Keskeiset kriisinhallintaooperaation esikuntatyössä tarvittavat kompetenssit (työelämävalmiudet)**

Miten hyvin osasit esikunnan suunnitteluprosessin aloittaessasi kriisinhallintatehtävän? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti). Perustele vastauksesi

Miten koet kotimaassa käytössä olevan ja kriisinhallintaooperaatiossa käytössä olevan suunnitteluprosessin erilaisuuden vaikuttaneen työhösi?

Kuinka paljon koet tehtävässäsi tarvinneesi sotataidollista osaamista? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Erittäin vähän, 3=Kohtuullisesti, 5=Erittäin paljon). Perustele vastauksesi

Kuinka hyvin koet oman sotataidollisen osaamisesi vastanneen tehtävän vaatimuksiin? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti). Perustele vastauksesi

Miten koet oman toimeenpanokykyysi vastanneen oman tehtäväsi vaatimuksiin? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti). Perustele vastauksesi

Oletko ollut työelämän aikana tekemisissä sellaisen suunnittelutyön kanssa, josta oli hyötyä omassa tehtävässäsi kriisinhallintaoperaatiossa?

## Kielitaito tehtävän hoidossa ja sosiaalisten suhteiden ylläpidossa

Oletko suorittanut erillisiä puolustusvoimien tai muiden tuottamia kieliopintoja? Jos kyllä, mitä?

Millaista hyötyä koet saaneesi opinnoista?

Asteikolla 1–5, millaiseksi arvioit oman englanninkielen osaamisen verrattuna muihin saman ikäisiin upseereihin? (1=Selvästi huonompi, 3=Samaa tasoa, 5=Selvästi parempi)

Asteikolla 1–5, miten kielitaitosi riitti tehtäväsi hoitamiseen? Perustele vastauksesi. (1=Huonosti, 3=Kohutuullisesti, 5=Erinomaisesti)

Mitkä osa-alueet koet vahvuuksiksesi?

Milla osa-alueilla havaitsit kehittämistarvetta?

Kuinka paljon olit kanssakäymisessä muiden kansallisuuksien edustajien kanssa ja miten kielitaitosi riitti sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa?

## Kompetenssin luominen puolustusvoimissa ja hyödyntäminen operaatiossa

Miten hyvin tehtäväsi kriisinhallintaoperaatiossa vastasi omaa koulutustaustaasi ja oli luonnollinen jatkumourallasi? Vastaa asteikolla 1–5 ja perustele vastauksesi. (1=Huonosti, 3=Hyvin, 5=Erinomaisesti)

Miten koet kompetenssisi kehittymisen jakautuvan kadettiopintojen, maisteriopintojen, työelämän ja kriisinhallintakoulutuksen välille?

Miten puolustusvoimat on hyödyntänyt kriisinhallintaoperaatiosta saamaasi osaamista kriisinhallintapalveluksen jälkeen?

Koetko, että kompetenssisi olisi riittänyt vaativampaan tehtävään kriisinhallintaoperaatiossa? Perustele vastauksesi.

Tehtäväkuvauksen vastaavuus omaan tehtävään

Mitkä olivat tehtäväkuvauksesi mukaan päätyötehtäväsi?

Miten koet tehtäväkuvauksesi vastanneen todellisia työtehtäviäsi? Perustele vastauksesi.

Jos tehtäväkuvaus ei vastannut todellisia työtehtäviä tai niissä oli edes jonkinlaisia eroavaisuuksia, miten ne mielestäsi vaikuttivat tehtävässä vaadittuun kompetenssiin?

## 2. Kierroksen haastattelulomake

**Hyvä vastaaja. Pyydän, että laitat oman vastauksesi lomakkeeseen kuhunkin kohtaan sinisellä värillä. Kohdissa, joissa esitetään konsensusta toivot, että vastaat joko yhtyväsi konsensukseen tai jos olet eri mieltä, ilmoittavasi kantasi ja perustelevasi vastauksesi. Muutamissa kohdissa konsensusta ei ole saavutettu tai niihin on muuten sisällytetty väittämä, jonka pitävyyttä pyydän arvioimaan. Väittämä ja vastausohjeet ovat kyseisissä kohdissa.**

**Miten hyvin osasit esikunnan suunnitteluprosessin aloittaessasi kriisinhallintatehtävän? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti).**

Vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Vastausten perusteella esitän konsensusta seuraavista asioista: pataljoona-tason esikunnassa suunnitteluprosessi oli käytössä. Prikaatitason esikunnassa (SW) ei suunnitteluprosessia joko käytetty tai jos käytettiin niin sovelletusti. Suunnitteluprosessin osaaminen oli sotatieteen maistereilla riittävällä tasolla.

**Miten koet kotimaassa käytössä olevan ja kriisinhallintaoperaatiossa käytössä olevan suunnitteluprosessin erilaisuuden vaikuttaneen työhösi?**

Vastausten perusteella esitän seuraavaa konsensusta: Pataljoonatasolla, missä suunnitteluprosessia (MCP) käytettiin, sen koettiin olevan lähellä kotimaassa käytettyä suunnitteluprosessia (FINGOP). Pienet eroavaisuudet eivät haitanneet työskentelyä. Prikaatitasolla suunnitteluprosessia käytettiin vähän tai ei ollenkaan, mutta se ei aiheuttanut ongelmaa esikuntaupseerien työskentelylle.

**Kuinka paljon koet tehtävässäsi tarvinneesi sotataidollista osaamista? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Erittäin vähän, 3=Kohtuullisesti, 5=Erittäin paljon). Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 3,8, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Vastausten perusteella esitän konsensusta seuraavista asioista: pataljoonatasolla sotataidollista osaamista tarvittiin jatkuvasti. Prikaatitasolla yksittäisen esikuntaupseerin työ oli rutiinien hoitamista ja sellaisia työtehtäviä,

joissa sotataidolliselle osaamiselle ei ollut jatkuvaa tarvetta. Sector Westissä palvelleilta kaipaamme mielihetä, vaikuttiko kansallisuus työtehtävien vastuullisuuteen?

Esittäkää näkemysenne seuraavaan väitteeseen: Sotataidollisen osaamisen ja toiminnan johtamisen kannalta pataljoonatasen esikunta on parempi taso sotatieteen maisterille kriisinhallintapalveluksessa. Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Perustele vastauksesi

**Kuinka hyvin koet oman sotataidollisen osaamisen vastanneen tehtävän vaatimuksiin? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti). Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 4,2, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5. Vastausten perusteella esitän konsensusta, että sotataidollinen osaaminen vastasi tehtävän vaatimuksiin.

**Miten koet oman toimeenpanokykyysi vastanneen oman tehtäväsi vaatimuksiin? Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Puutteellisesti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti). Perustele vastauksesi**

Vastausten keskiarvo oli 4,75, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–5. Vastausten perusteella esitän konsensusta, että toimeenpanokyky vastaa tehtävän vaatimuksiin.

**Asteikolla 1–5, miten kielitaitosi riitti tehtäväsi hoitamiseen? Perustele vastauksesi. (1=Huonosti, 3=Kohtuullisesti, 5=Erinomaisesti)**

Vastausten keskiarvo oli 4,4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 3–5. Vastausten perusteella esitän konsensusta seuraavasti: kielitaito riittää tehtävien hoitamiseen. Ainoastaan natiivit puhuvat englantia suomalaisia paremmin.

**Kuinka paljon olit kanssakäymisessä muiden kansallisuuksien edustajien kanssa ja miten kielitaitosi riitti sosiaaliseen kanssakäymiseen operaatiossa?**

Vastausten perusteella esitän konsensusta seuraavasti: kielitaito riitti hyvin sosiaaliseen kanssakäymiseen. Prikaatitason esikunnassa englanninkieltä joutui käyttämään jatkuvasti myös vapaa-ajalla, toisin kuin pataljoonatasolla.

**Miten hyvin tehtäväsi kriisinhallintaoperaatiossa vastasi omaa koulutustaustaasi ja oli luonnollinen jatkumo urallasi? Vastaa asteikolla 1–5 ja perustele vastauksesi. (1=Huonosti, 3=Hyvin, 5=Erinomaisesti)**

Vastausten keskiarvo oli 4, jossa vastaukset vaihtelivat asteikolla 2–5. Ei konsensusta toistaiseksi.

Esittäkää näkemyksenne seuraavaan väitteeseen: tiedustelun ja koulutuksen toimialoilta löytyy maistereille suoraan tehtäväkentältään vastaavia tehtäviä kriisinhallintaoperaatioista kuin kotimaasta, jolloin syntyy luonnollinen jatkumo. Operatiivisen alan tehtävistä esikunnassa ei ole juurikaan kokemusta maistereilla, vaan kokemus on lähinnä OPSUn kautta tullutta. Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Perustele vastauksesi

**Miten koet kompetenssisi kehittymisen jakautuvan kadettiopintojen, maisteriopintojen, työelämän ja kriisinhallintakoulutuksen välille?**

Vastausten perusteella esitän konsensusta seuraavasti:

Kadettiajan opinnot luovat pohjan työskentelylle perusyksikössä, lähinnä kouluttajatehtävissä.

Maisteriopinnot: syventävät osaamista, opettavat esikuntatyöskentelyn ja suunnitteluprosessin käyttämisen.

Työelämä: Käytännön oppiminen työskentelystä, tärkein osa-alue.

Kriisinhallintakoulutus: Valmentaa vain tuleviin kriisinhallintaoperaatioihin, ei välttämättä luo laajasti valmiuksia. Kriisinhallintatehtävää edeltävät kurssit ovat olleet tärkeitä tapahtumia suunnitteluprosessin ymmärtämisen syventämiseksi sekä kielitaidon herättämiseksi.



**Miten puolustusvoimat on hyödyntänyt kriisinhallintaoperaatiosta saamaasi osaamista kriisinhallintapalveluksen jälkeen?**

Vastaustenne perusteella esitän konsensusta seuraavasti: Puolustusvoimat hyödyntää kriisinhallintaoperaatiosta saatavaa kokemusta tällä tasolla lähinnä rotaatiokouluttajan ominaisuudessa, mutta muuta suunnitelmallista käyttöä ei ole mietitty.

**Koetko, että kompetenssisi olisi riittänyt vaativampaan tehtävään kriisinhallintaoperaatiossa? Perustele vastauksesi.**

Ei konsensusta toistaiseksi.

Esittäkää näkemyksenne seuraavaan väitteeseen: Toimistopäällikkö-tason tehtävät pataljoonan esikunnassa ovat maisterin kompetenssille sopivia tehtäviä kriisinhallintaoperaatiossa, jos hänellä on maisterikurssin suorittamisen jälkeen palvelusvuosia enemmän kuin 2. Anna vastauksesi asteikolla 1–5. (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Perustele vastauksesi

**Miten koet tehtävänkuvauksesi vastanneen todellisia työtehtäviäsi? Perustele vastauksesi.**

Vastaustenne perusteella esitän konsensusta seuraavasti: Tehtävänkuvaukset vastasivat hyvin todellisia työtehtäviä.